

الإدارة العامة للبحوث

الخطط التسويقية

كيفية إعدادها : كيفية تطبيقها



تأليف
مالكولم هـ . ب . ماكدونالد

ترجمة
أ . صالح محمد الدويش
د . محمد عبدالله العوض

بسم الله الرحمن الرحيم



الإدارة العامة للبحوث

الخطط التسويقية
كيفية إعدادها : كيفية تطبيقها

تأليف

مالكولم هـ. ب. ماكدونالد

ترجمة

صالح محمد الدويش و د. محمد عبدالله العوض

١٤١٧هـ / ١٩٩٦م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة ، ١٤١٧هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ماكدونالد ، مالكولم هـ. ب.

الخطط التسويقية كيفية إعدادها : كيفية تطبيقها / ترجمة صالح محمد الدويش ، د. محمد عدالله العوض - الرياض .

٤٦٤ ص ؛ ١٧× ٢٤ سم

١ - إدارة التسويق أ - الدويش ، صالح محمد (مترجم) .

ب - العوض ، محمد عبدالله (مترجم) .

ج - العنوان .

ديوي ٦٥٨,٨ ١٠٤٢ / ١٧

رقم الإيداع : ١٠٤٢ / ١٧
ردمك : ١ - ٠٢٦ - ٧٢٩ - ٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب :

Marketing Plans

How to Prepare Them
How to Use Them

Malcolm H. B. McDonald
MA (Oxon), MSc, PhD, FCInstM

Second Edition

(1990)
Heinemann Professional Pulishing Ltd.

Halley Court, Jordan Hill,

Oxford OX2 8EJ





الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

مقدمة

بين يديك أيها القارئ الكريم الطبعة الثانية من هذا الكتاب والذي ساعد وشجّع ، منذ طبعته الأولى في عام ١٩٨٤م ، الآلاف من مديري المنشآت على حل كثير من المشكلات الصعبة التي تواجههم في عمليات التخطيط التسويقي ، ولقد أحسن الكثيرون منهم عندما كتبوا إليّ شاكرين يثنون على الجانب العملي من الكتاب والطريقة المثلى في عرض موضوعاته مما دفعني إلى تحديث الكتاب ، وجعله مواكبًا للعصر بإضافات جديدة توصلت إليها نتيجة البحث والخبرة في مجال التسويق ، وقد شجعني هذا على تدعيم الكتاب بفصل جديد يعتمد على طريقة ال (خطوة خطوة في إعداد الخطط التسويقية) موضحاً للقارئ كيفية إعداد الخطط التسويقية بجميع مراحلها وتفاصيلها الدقيقة .

ونتيجة لذلك فقد كان هذا الكتاب الذي سيتعرف فيه القارئ على كيفية إعداد الخطط التسويقية ، بما في ذلك الطرق التفصيلية لكيفية تطبيق هذه الخطوات في الواقع العملي . وقد تعمدت إدخال هذه التفاصيل عندما وجدت من خلال عملي مع عدة منشآت تتراوح ما بين منشآت كبيرة ورائدة في مجال عملها ومنشآت محلية صغيرة ، أن هنالك خلطًا بين «خطوات » و « طرق » التخطيط التسويقي من جهة وبين المحصلة النهائية للتخطيط التسويقي من جهة أخرى (كالخطة التسويقيّة على سبيل المثال) ، وأتمنى أن تكون هذه الإضافات ذات قيمة لك أيها القارئ .

ولقد وردت إضافات أخرى للكتاب ليواكب أحدث التطورات في مجال التسويق ، دون الحاجة إلى جعله كتابًا تفصيليًا متخصصًا في موضوع معين من مواضيع التسويق ، وعلى سبيل المثال فإن بعض فصول الكتاب قد تناولت بإيجاز مواضيع الاستراتيجيات التنافسية وبحوث التسويق ، لذلك فإني أنصح القارئ بالرجوع إلى الكتب المتخصصة في هذه المواضيع للحصول على مزيد من التفصيلات المنهجية عنها .

ويهدف هذا الكتاب – ببساطة – إلى الشرح والتوضيح لكيفية إعداد وتنفيذ الخطط التسويقية ، وهو بهذا يقع في دائرة اهتمام المنشآت التي تتعامل بالسلع والمنتجات

الاستهلاكية والصناعية والخدمية على حد سواء ما دامت العملية التسويقية عملية شاملة . وقد اعتمدت في هذا الكتاب على البحوث التي أجريتها على كثير من المنشآت الصناعية ، حيث اكتشفت أن خططهم التسويقية يسودها الضعف الشديد ، وأن معظم المنشآت التي تعتقد أنها وضعت خططاً تسويقية إنما هي في واقع الأمر وضعت مجرد تنبؤات وميزانيات يصعب تنفيذها عملياً مما جعلها تتعرض لمصاعب تشغيلية كبيرة .

إن مشكلة المنشآت التي تواجه تحديات وفرص عقد التسعينيات ليست في عدم إيمانها بفلسفة التسويق ، ولكن المشكلة تكمن في أن المنشآت وخاصة منشآت السلع الصناعية تجد صعوبة في تطبيق تلك الفلسفة ، وذلك بسبب تجاهل عملية تخطيط النشاطات التسويقية والتي لم تفسح لها الكتب المتخصصة مساحات كبيرة من الشرح ، وأصبحت الكتب والمقالات تدور موضوعاتها حول إدارة عناصر المزيج التسويقي أكثر من تناولها لموضوع عمليات التنسيق بين هذه العناصر والتحامها في خطة معينة تسهل إدارتها . كما أن بعض المؤلفات والكتب تعالج موضوع خطط التسويق بطريقة عامة يصعب استنباط مؤشرات منها تكون ذات قيمة عملية ، وفي المقابل هناك عدة أبحاث ممتازة تتناول بعض المفاهيم الجزئية لعمليات التخطيط التسويقي .

وحقيقة الأمر أن العملية الفعلية للتخطيط التسويقي تمتاز بسهولة خطوطها العريضة ، ويمكن لأي كتاب أن يخبرنا بأن الخطط التسويقية تشتمل على ما يلي :

١ - دراسة الوضع الحالي .
٢ - وضع الافتراضات .
٣ - تحديد الأهداف .
٤ - اختيار الاستراتيجيات .
٥ - وضع البرامج التنفيذية
٦ - مراجعة وتصحيح الأداء .

أما ما لم تخبرنا به المراجع التقليدية فهو أن هناك عدة موضوعات يجب أخذها بعين الاعتبار ، وقد تجعل خطط التسويق واحدة من أكبر مشكلات الإدارة إرباكاً وتعقيداً .

وإليك بعض هذه المواضيع :

١ – متى يجب عمل التخطيط التسويقي ؟ كيف ؟ وبواسطة من ؟

٢ – هل يختلف التخطيط في المنشآت الصغيرة عنه في المنشآت الكبيرة ؟

٣ – هل يختلف التخطيط في المنشآت ذات الأنشطة والأعمال المتنوعة عنه في المنشآت ذات الأعمال غير المتنوعة ؟

٤ – وهل يختلف التخطيط في المنشآت ذات الأعمال الدولية عنه في المنشآت ذات النشاط المحلي ؟

٥ – ما دور المدير التنفيذي في هذا الصدد ؟

٦ – ما دور قسم التخطيط ؟

٧ – هل يتدرج التخطيط التسويقي من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفل الهرم أم العكس ؟

٨ – ما العلاقة بين التخطيط التشغيلي (لعام واحد) وبين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ؟

ولما كان التخطيط التسويقي الفعّال ، من بين أنشطة المنشأة الأخرى ، بمثابة القلب النابض لها ، لذا فإنه ليس من المستغرب أن تبرز الحاجة الماسة إلى دليل يزيل اللبس والغموض اللذين يكتنفان هذا الموضوع ، ويساعد المنشآت في إعداد وتنفيذ الخطط التسويقية .

ويشرح هذا الكتاب : ماهيّة التسويق وطريقة تنفيذ عملية التخطيط التسويقي ، وكيفية تطبيق المراجعة التسويقية ، وطريقة وضع الأهداف والاستراتيجيات ، وجدولة وتقدير التكاليف اللازمة لإنجاز الأهداف ، وكيفية تصميم وتنفيذ نظامٍ للتخطيط التسويقي .

وأعتقد أن منهجي هذا يمتاز بالمنطقية والعملية، وهذا ما أكدته لي مئات الرسائل التي وصلتنى بهذا الخصوص ، وأن هذا الكتاب يعدّ الآن مرجعًا أساسيًا للعديد من مقررات التسويق في الجامعات وكذلك في برامج التدريب في كثير من المنشآت في

أنحاء شتى من العالم . وهذا الكتاب * الذي بين يديك هو أحد أجزاء مرجع متكامل ومتخصص عن التخطيط التسويقي ، ويشمل هذا المرجع إضافة لهذا الكتاب : الكتب العملية التي تم تصميمها لمساعدة المديرين في تطبيق المهارات والأساليب الفنية الموضحة بهذا الكتاب ودليلاً شاملاً لمن أراد أن يُدرِّس موضوع التخطيط التسويقي ، ومجموعة من الأشرطة والشرائح عن هذا الموضوع ، ومجموعة من التمارين والحالات العملية عن موضوع التخطيط التسويقي .

وقد تم إعداد هذا الكتاب ليكون كافياً بذاته لتوضيح وشرح مفاتيح خطط التسويق موضحة بالأمثلة العملية ، وعندما يستعين القارئ بهذا الكتاب فلن يجد فيه ثغرات مبهمة وغير واضحة .

مالكولم هـ. ب. ماكدونالد
كليـــة الإدارة - كرانفيلد - إنجلترا
يوليو ١٩٨٩م

---

* استند هذا الكتاب على رسالة دكتوراه للمؤلف ، ولمزيد من التفاصيل يمكنك الاتصال بالمؤلف على العنوان التالي :

Professor Malcolm H. B. McDonald
Director of the International Marketing Planning Centre
Cranfield School of Management
Cranfield, Bedford MK 43 OAL
England

الفصل الأول

فهـــم

عمليات التسويق



في هذا الفصل سوف يتم مناقشة : مفهوم التسويق ، إمكانيات المنشأة ، البيئة التسويقية ، رغبات واحتياجات العميل ، المزيج التسويقي ، سوء الفهم حول ماهيّة التسويق ، الاحتياجات الفعلية للمستهلك ، اختلافات تسويق الخدمات عن تسويق المنتجات الصناعية والاستهلاكية ، ثم مدى الحاجة إلى وجود قسم تسويق في المنشأة .

مفهوم التسويق :

عندما قال (آدم سميث) سنة (١٧٧٦م) إن الاستهلاك هو الغاية النهائية للإنتاج فإنه في الحقيقة كان يتكلم عن ما يعرف اليوم بـ (مفهوم التسويق) ، فالفكرة الأساسية عن التسويق هي أنه عملية الربط بين إمكانيات المنشأة ورغبات واحتياجات المستهلكين وذلك لتحقيق أهداف كلا الطرفين : المنشأة والمستهلكين .

ومن المهم في هذه المرحلة معرفة الفرق بين مفهومي (التسويق) و (المزيج التسويقي) ، فالمزيج التسويقي هو الأدوات والوسائل المختلفة التي يستخدمها المدير لتنفيذ وظائف التسويق. ولتبسيط هذا المعنى أكثر فإن المزيج التسويقي يمكن معرفته من خلال عناصره الأربعة وهي : المنتج ، السعر ، التوزيع ، والترويج .

وقبل أن ندخل في مناقشة الكيفية التي يمكن أن تُدار بها وظائف التسويق المختلفة فإنه من الضروري أن يكون لدينا معرفة تامة بـ (مفهوم التسويق) ، وهذا هو موضوع هذا الفصل .

إمكانيات المنشأة :

سبق القول إن التسويق هو عملية الربط بين إمكانيات المنشأة واحتياجات ورغبات المستهلكين ، وفي هذا الفصل سوف نتعرف على ماذا نعني بإمكانيات المنشأة ؟ أما ما يتعلق برغبات المستهلكين فسوف يكون موضوعاً للنقاش والبحث في الفصل الرابع . ولإيضاح معنى (إمكانيات المنشأة) فإننا سنتخيل أن لدينا بعض المال الفائض الذي يمكن أن نبدأ به عملاً معيناً .

الخطوة الأولى التي يجب أن نبدأ بها هي تحديد الأشياء التي باستطاعتنا أداؤها وعملها ، ومن خلال تحديد هذه الأنشطة سوف ندرك أن مهاراتنا ومعرفتنا سوف تنحصر في مجالات محدّدة وواضحة . فعلى سبيل المثال ، نجد أنه من الصعب على رجل البيع البسيط أن يعمل سمساراً للأراضي ، كما أن سمسار الأراضي لا يمكن أن يعمل مستشاراً تسويقيًا إلا في حالة توفر المهارات والمعلومات الضرورية لدى كل واحد منهما ، والشيء نفسه يمكن أن يُقال عن المنشآت التجارية ، فكثير من الكوارث التجارية تقع بسبب توسع بعض المنشآت في أسواق وأنشطة لا تتناسب مع إمكانياتها .

ومن الأمثلة على ذلك أن إحدى الشركات الناجحة المتخصصة في صنع موصلات ذات مواصفات تقنية عالية ، والتي تستعملها بعض القطاعات العسكرية والطيران ، قد واجهت مشكلات في تناقص الطلب من هذه الموصلات ، فاتجهت الشركة إلى التنويع من خلال إنتاج موصلات للعديد من الصناعات الأخرى مثل صناعة السيارات وصناعة السلع المعمرة للمستهلكين، ولسوء حظ هذه الشركة تكبدت خسائر جسيمة لأن مثل هذه الأسواق تختلف تماماً عن الأسواق التي كانت تتعامل معها من قبل . فالموصلات التي كانت الشركة تنتجها من قبل تتمتع بتقنية هندسية عالية وقد صُنعت خصيصاً لعدد قليل من المستهلكين الذين يستخدمون تقنيات عالية المستوى كقطاع الطيران ، إلاّ أن التحول إلى أسواق وقطاعات أخرى أجبر الشركة على إنتاج كميات كبيرة من الموصلات البسيطة التي تغطي قطاعات كبيرة من السوق، مما ترتب عليه زيادة في المخزون وزيادة في عمليات الجرد، كما أن المنافسة السعرية في هذه القطاعات كانت شديدة . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن الشركة لم يكن لديها التصور الصحيح للنجاح في هذا السوق ، فرجال البيع مثلاً لا يعرفون كيف يتغلبون على مشكلات الطلب من المنتجات الجديدة ، وذلك لأنهم اعتادوا على القيام بإجراء مكالمة واحدة أو اثنتين يومياً لمناقشة بعض الأمور التقنية مع العملاء ، أما في ظل الوضع الحالي فقد أصبحوا يحتاجون إلى إجراء ثماني أو تسع مكالمات يوميًا وبيع منتجات تنافسها منتجات أخرى كثيرة ، فأدت هذه الظروف مجتمعة إلى خسارة كبيرة للشركة .

إن الدرس الذي نستنتجه من كل هذا هو أن كل منشأة لديها إمكانيات ذاتية من حيث الموارد والمهارات الإدارية التي تختلف عن أي منشأة أخرى ، ولكن وجود هذه

الإمكانيات لا يعني المقدرة على استغلال الفرص التسويقية بكفاءة ، فالنجاح التجاري يتطلب المواءمة والربط بين إمكانيات المنشأة ورغبات المستهلكين ، وهذا ما سوف يتضح جلياً عند مناقشة دور وطبيعة التسويق .

البيئة التسويقية :

إن عملية الربط بين إمكانيات المنشأة ورغبات المستهلكين التي سبق الحديث عنها إنما تحدث في الوسط الذي تعمل فيه المنشأة أو ما يسمى بالبيئة التسويقية ، وربما يكون أهم عنصر في البيئة التسويقية هم المنافسين الذين يؤثرون بشكل قوي وحيوي في سلوك المنشأة . ونظراً لما للمنافسين من تأثير قوي في قراراتنا ، فإنه من الضروري إيجاد طريقة لمتابعة وضبط هذا العنصر كغيره من عناصر هذه البيئة ، وإدراجه ضمن عملياتنا في اتخاذ القرار.وسوف نناقش كيفية معالجة هذا الموضوع في فصول لاحقة .

كما أن السياسات الحكومية – سواء السياسية أو الاقتصادية أو المالية أو القانونية – تُحدِّد ماذا يمكن أن نعمل ، فعلى سبيل المثال ، نجد أن التضخم يُقلِّل نسبياً من قوة الإنفاق لدى المستهلك الذي بدوره يؤدي إلى هبوط السوق وانخفاض الطلب ، كما أن التشريعات المتعلقة بالتمييز والتعبئة والتغليف والإعلان والمحافظة على البيئة وغيرها سوف تؤثر في الطريقة التي ندير بها أعمالنا ، ومن أجل هذا فإنه لا بد أن نأخذ مثل هذه الأمور بعين الاعتبار عند إعداد الخطط التسويقية .

أما التقنية فهي عنصر أساس من العناصر المؤثرة في البيئة التسويقية ، فنظراً للتغير المستمر في التقنية لا يمكن افتراض استمرار طلب عملائنا من منتجاتنا الحالية ، ومن الأمثلة على ذلك ما حدث في صناعة الأصباغ (البويات) ، عندما اكتشف الناس أن هناك أصباغًا سريعة الجفاف جديدة تباع في الأسواق ولا تتسبب في إحداث أي أوساخ كالمنتجات التقليدية، فأصبح هذا المنتج الجديد يطلبه المستهلكون بكثافة بل وأصبح يُباع في منافذ توزيع جديدة مثل (السوبر ماركت) ، ولك أن تتخيل ماذا حدث لبعض المنتجين الذين استمروا في تقديم منتجاتهم التقليدية وتوزيعها عبر منافذ التوزيع القديمة .

إن مثل هذا التغيير الذي يحدث في البيئة التسويقية لا بد وأن يتسبب في حدوث تغييرات في سياسات التسعير ، الترويج والتوزيع وغيرها . فالبيئة التي تعمل فيها المنشأة تعد بيئة حركية ومتغيرة ولا يمكن التحكم فيها ، لذا يجب ملاحظتها باستمرار ، حيث إن عدم إدراك التغيير الذي يحصل في البيئة التسويقية وعدم الاستجابة السريعة والسليمة له قد يؤديان إلى خسارة تجارية كبيرة .

إن عملية الربط التي سبقت مناقشتها تحوي ثلاثة أجزاء ماهي :

أ - إمكانيات المنشأة .

ب - رغبات المستهلكين .

ج - البيئة التسويقية .

والتي يمكن توضيحها في الشكل (١ - ١) :



شكل (١ - ١)

رغبات المستهلك :

على الرغم من أننا سوف نتناول رغبات المستهلك بالتفصيل في الفصل الرابع ، فإنه من المهم إلقاء نظرة سريعة على هذا الموضوع حتى يكتمل فهمنا للتسويق .

إن رغبات المستهلك من أكثر الأمور التسويقية التي قد يساء فهمها، فالمنشآت التجارية اليوم متهمة بالتلاعب برغبات المستهلكين البسطاء وجعلهم يرغبون في أشياء ليسوا بحاجة إلها فعلاً ، ولكن هناك شكوكًا حول صحة هذا الاتهام ، فلو صح هذا الزعم لما كان هناك نسبة عالية من حالات الفشل في طرح المنتجات الجديدة في السوق . والحقيقة أن الناس لديهم دائمًا احتياجات يريدون إشباعها ، ولنأخذ على سبيل المثال

وسائل الترفيه المنزلية حيث كان الناس يحتاجون إليها ولذا فقد اشتد الطلب من جهاز التلفزيون (الرائي) مثلاً لأنه وسيلة لإشباع هذه الحاجة ، ولكن يجب أن نلاحظ أن تلك الاحتياجات تتغير مع الوقت .

ويجب ألا نُخدَع ونعتقد أن العملاء ليس لهم الكلمة النهائية في هذا الموضوع ، وذلك لأن احتياجات جميع العملاء يمكن إشباعها بطرق مختلفة وعندما يكون لدى الناس الخيار فإنهم سوف يختارون المنتج الذي يعتقدون أنه يشبع أكبر المنافع لديهم بالسعر الذي يرتضونه .

إن جميع المنشآت التجارية تستهدف خفض التكاليف عندما تُقدِّم السلع أو الخدمات إلى السوق سعياً لتحقيق الأرباح ، فهل الربح هو المقياس الوحيد لفاعلية أداء المنشأة ؟ إن تقديم المنتجات للأسواق بأسعار منخفضة أو الكفاءة العالية في الإنتاج أو أي مقياس آخر لا يعدّ معياراً دقيقًا للفاعلية ؛ إذ إنه من غير المجدي أن يتم إنتاج تلفزيون صغير ورخيص وكفء من النوع غير الملون إذا كان المستهلكون يرغبون في تلفزيون صغير ورخيص وكفء من النوع ذي الصورة الملونة .

ولننظر كيف ينطبق ذلك على جميع العمليات التجارية . مادام من الضروري تحمل بعض التكاليف لإنتاج السلع فإنه يصبح من الضروري أن نجد عملاء أو مستهلكين يشترون هذه السلع بأسعار مرتفعة بدرجة كافية وكميات كافية (الكمية × السعر) ، حتى تصبح المنشأة قادرة على تغطية تكاليفها والحصول على فائض (ربح) ، فالربح يعد ضرورة اقتصادية حتى تتمكن المنشأة من الاستمرار في العمل ، إلاّ أنه يجب ملاحظة أن العملاء والمستهلكين لن يُقْدموا على الشراء إذا كانت المنتجات لا تُشبع احتياجاتهم . لهذا فإنك إذا أنتجت تلفزيونًا صغيراً ورخيصاً أبيض وأسود وكان هناك انخفاض في الطلب على المدى الطويل من مثل هذا الجهاز ، فإنك إما أن تُعدّ نفسك لهذا التغير حتى تتوافق مع ما يريد السوق وإما أن تخرج في النهاية من السوق وتخسر أعمالك ، وخاصة إذا كان الناس يستطيعون الحصول على ما يريدون من داخل البلد أو من خارجه .

هذه الأسباب نفسها هي التي يجب أن يأخذ بها أولئك الذين ينصحون باستمرار بزيادة الإنتاجية كحل لمشكلاتنا الاقتصادية ، لأن أي زيادة في الإنتاج سوف تنتهي في الغالب إلى المخازن والمستودعات ما لم يكن الناس فعلاً بحاجة إليها .

ومن الأهمية بمكان عند تناول موضوع احتياجات ورغبات العملاء أن تفهم جيداً أنه نادراً ما نجد شيئاً اسمه (السوق) وخاصة أننا نعلم أن العملاء والمستهلكين هم الذين يشترون السلع وليست الأسواق ، لهذا فإن السوق عبارة عن مجموعة من العملاء والمستهلكين يشتركون في رغبات واحتياجات متشابهة . وفي الواقع تتكون الأسواق من أسواق فرعية كل منها يختلف عن الآخر . فعلى سبيل المثال ، نجد أن سوق الخطوط الجوية يتكون من شحن ونقل للمسافرين كما أن فرع نقل المسافرين يتكون من مسافرين من فئة رجال الأعمال والزوار ورحلات مؤجرة بالكامل ، ومسافرين عاديين وغير ذلك ، لهذا فإن القصور في فهم احتياجات كل مجموعة من هذه المجموعات المختلفة من العملاء يؤدي إلى العجز عن تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها وبالسعر المناسب .

وبالطبع فإن الأمر ليس من السهولة كما يبدو ، لهذا فقد أفردنا الفصل الرابع لمناقشة هذا المفهوم المهم الذي نسميه (تجزئة وتقسيم السوق) . ولكن المهم الآن هو القدرة على التعرف على مجموعات العملاء والمستهلكين وتحديد احتياجاتهم التي يمكن إشباعها من خلال إمكانيات المنشأة مع تحقيق ربح معقول ، وهذه تعد المهمة الرئيسة للتسويق .

المزيج التسويقي

المزيج التسويقي ـ كما سبق أن أوضحنا ـ يعني الأدوات والوسائل التي تستخدم لأداء وظائف التسويق ، لذا فإن المنشآت التجارية تحتاج إلى معلومات كافية حتى تتمكن من ربط إمكانياتها مع رغبات المستهلكين التي سبق التطرق إليها ، والفصل الحادي عشر من هذا الكتاب سوف يناقش بالتفصيل انسياب معلومات التسويق سواء الداخلية أو الخارجية (بحوث التسويق) والذي سوف يكون موضوع النقاش في الفصل الحادي عشر .

بعد معرفة رغبات واحتياجات المستهلكين فإن المنشآت لا بد أن تطور المنتجات التي تشبع هذه الرغبات ، وهذا ما يعرف بـ (إدارة المنتج) والذي سوف يناقش بالتفصيل في الفصل الخامس ، وبدون شك فإنه لا بد من « تسعير» هذه المنتجات والذي سوف

تتم مناقشته في الفصل التاسع . كما أنه من الضروري توفير المنتجات للعملاء في الوقت والمكان المناسبين وهذا ما يعرف بـ « التوزيع » والذي سوف يكون موضوع النقاش في الفصل العاشر .

ويبقى الآن الموضوع الخاص بإعلام وإخبار المستهلكين عن المنتجات ، لذا فإنه من المهم معرفة أنواع وأشكال الاتصال وخاصة الإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات ، وهذا كله سوف يناقش بالتفصيل في الفصلين السابع والثامن .

وأخيراً لا بد من الأخذ بعين الاعتبار كيفية الربط بين هذه العناصر ووضعها في شكل خطة تسويقية ، ولأهمية هذا الموضوع فقد تم تخصيص الفصلين الثاني والثالث لمناقشة عمليات التخطيط التسويقي .

الالتباس في فهم ماهية التسويق :

إنه لمن المحزن أن يمضي خمسون سنة من تاريخ التسويق ويظل هناك الكثير من الخلط والجهل بمفهوم التسويق. وفيما يلي أهم المفاهيم التسويقية التي يدور حولها سوء الفهم :

١- سوء الفهم حول المبيعات :

في بداية أحد الاجتماعات في مدينة سيدني الأسترالية أعلن المشرف الإداري للجميع متحمساً «أنه لا يوجد في شركتي وقتٌ للتسويق حتى يتحسن مستوى المبيعات »!! ، وما زال سوء الفهم حول المبيعات وعلاقة المبيعات بالتسويق يعد من أكبر العوائق التي يجب التغلب عليها .

٢ - سوء الفهم حول إدارة المنتج :

إن مطلب الجميع بجودة المنتجات كبديل لجهودات التسويق ، والاعتقاد بأن نجاح المنشأة يتوقف على عمل منتجات جيدة يظل موضع تساؤل ، فما حدث خلال العشرين سنة الماضية من فشل كثير من أصحاب المنتجات الرائعة ذات الجودة العالية يخالف ذلك الاعتقاد .

٣ – سوء الفهم حول الإعلان :

يُعدّ سوء الفهم حول الإعلان من الأمور الواضحة الجلية وقد امتلأت سجلات تاريخ منشآت الأعمال بالعديد من الأمثلة على ذلك ، ومنها ما حصل لشركة (دنلوب) وشركة الطيران البريطانية وكلتاهما لم تكن لديهما إدارة متخصصة في الإعلان ، ومع ذلك كله فقد حازتا على جوائز تقديراً لحملاتهما الإعلانية المثيرة إلا أنهما فشلتا في تقديم منتجاتهما للأسواق . كما أن القول بأن الإنفاق على الإعلان هو المشكلة ، يُعدُّ من الأمور الشائعة والتي تزيد من تأصيل المشكلات التسويقية وتعقيدها .

٤ – سوء الفهم حول خدمات العملاء :

إن عبارات الترحيب اليومية في العديد من الدول مثل « يومك سعيد » كثيرة ومشهورة ، وتعدّ البنوك من المؤسسات التي تنفق الملايين لتدريب موظفيها على جذب العملاء ومجاملتهم بعبارات ساحرة ، ومع ذلك فقد تقع في بعض الأخطاء الأساسية في تقديم المنتجات والخدمات ، فعلى سبيل المثال نجد أن الكثير من البنوك تغلق أبوابها عندما يكون الناس في أشد الحاجة إليها . وفي مثال آخر لذلك ، نجد أن شركات خطوط السكك الحديدية حول العالم تحاول أن تعامل العملاء بطريقة جيدة وهذا شيء ممتاز في حد ذاته ، إلاّ أن الأهم من ذلك هو أن تكون مواعيدهم دقيقة وهكذا .

بعد ذكر هذه المفاهيم الخطأ عن التسويق ، قد يكون واضحًا أخطاء هؤلاء الناس الذين يتحدثون عن «النهاية الفاصلة» ويعنون بذلك البيع الشخصي ويؤكدون على أن البيع هو الشيء المهم في التسويق .

إن البيع هو أحد مظاهر الاتصال مع العملاء فقط ، أما القول بأنه الشيء الوحيد المهم في العملية التسويقية فيعني تجاهل أهمية إدارة المنتج والتسعير والتوزيع والأشكال الأخرى للاتصال ، والتي من خلالها يتم البيع وجني الأرباح . ومن هنا فإن البيع يعدّ مرحلة أو جزءًا من هذه العملية التي من خلالها يمكن إتمام الصفقة ، ويمكن القول إن البيع يتوج عمليات التسويق ، ولكن لن يكون النجاح ممكنًا إلا إذا تم ضبط وتنسيق وتكامل جميع عناصر المزيج التسويقي الأخرى ، والتي تشبه الأقدام الأربع

للفرس ، فتخيله بدون إحداها ! كيف له أن يسير؟ وهنا نقول إنه كلما زاد الاهتمام والبحث عن رغبات العملاء ، وتم تطوير المنتجات التي تشبع هذه الرغبات ، وتم عرض أسعار تتناسب مع منافع هذه المنتجات ، وكان هناك توزيع جيد واتصالات فعّالة مع أسواقنا المستهدفة ـ أصبحنا قادرين على الحصول على صفقات أكثر من خلال عمليات البيع الشخصي .

كما إنه من غير المعقول أن نفترض أن التسويق هو الإعلان ، فالإعلان هو أحد مظاهر الاتصال ، لذلك نجد أن كثيراً من المنشآت تنفق مبالغ كبيرة على إعلانات عن أشياء قليلة الجدوى وذلك نتيجة لعدم تحديد أهدافها في السوق منذ البداية . فعلى سبيل المثال إحدى شركات النقل العامة في بريطانيا أنفقت ربع مليون جنيه للإعلان عن الثقة في خدماتها ، وكان هذا في وقت ابتدأ فيه استخدام الناس للحافلات ينخفض ، والسبب هو إحساسهم أن الحافلات كانت خاصة بطبقة العُمَّال ، وقد كانت هذه من الحالات التي يعتقد البعض أن الإعلان - أيًا كان هذا الإعلان - سوف يزيد من الإيرادات والمبيعات بغض النظر عن محتوى الإعلان . ولو أن هذه الشركة قامت بإجراء بحث لكان من الممكن أن تتخذ قراراً لتحديد كيفية استخدام الإعلان بطريقة فعّالة يمكن من خلالها التغلب على هذه النظرة السلبية تجاه خدمات الشركة . ولكن الشركة أنفقت أموالها لتخبر الناس عن شيء ليس له علاقة كبيرة بهدفها .

وفي الواقع هناك كثير من المنشآت تنفق مبالغ كبيرة على الإعلان في سنوات ازدهارها وتخفض من الإنفاق على الإعلان إذا مرت بسنوات عصيبة ، أو تلجأ إلى اقتطاع جزء من ميزانية الإعلان ، فكثيراً ما يُنظر إلى الإعلان على أنه من الحلول السهلة التي يمكن من خلالها تعزيز الأرباح وخاصة عندما تكون أرباح المنشأة أقل من المقدّر له في الموازنة ، ومما يشجع على ذلك أن نتائج هذا الاستقطاع لا تظهر مباشرة ولا تؤثر في المبيعات الحالية . وللأسف فإن هذا شكل آخر من أشكال سوء الفهم حول التسويق وحول إدارة الإعلان على وجه الخصوص .

ماذا يريد المستهلك ؟

كثيراً ما ترد في كتب التسويق عبارات مثل «البحث عن رغبات المستهلك » ، لذا

فإن مزيداً من الاهتمام بهذه العبارة ومدلولاتها أمر ضروري لرجال التسويق . وفي الحقيقة فإن التطورات العلمية أو التقنية تعدّ من أهم الأشياء التي يمكن تلبية احتياجات المستهلكين من خلالها. فعلى سبيل المثال ، فإن التطورات التقنية المدهشة والتي كانت نتيجة لبرامج (هيوستن) للفضاء ، عندما وصل رائدا الفضاء الأمريكيان إلى سطح القمر ، قد أتاحت آلافاً من الفرص التي يمكن استغلالها تجارياً ، ولقد كان دور التسويق في هذه الحالة هو إيجاد التطبيقات التجارية لمثل هذه التقنية .

ولإيضاح ذلك ، فإنه يوجد نوعان من البحوث :

* بحوث تقنية .
* بحوث تسويقية .

وينتج عن تلك البحوث التقنية التي تُجرى في دُور ومختبرات البحث العلمي حول العالم ، الاكتشافات التي يمكن استغلالها تجارياً . أما البحوث التسويقية التي تقوم بها معظم الشركات فتترتب عليها التحسينات التي تطرأ على أداء منتجاتها . ويعدّ كل من هذه البحوث مكملاً للآخر ، فبفضل البحوث التسويقية صار بالإمكان الاستغلال التجاري لنتائج الأبحاث العلمية فتكونت بعض المنشآت التجارية لهذا الغرض وأصبح العديد من المنتجات متوفراً في الأسواق .

ومن أهم الأشياء التي يجب أن نتذكرها هو أن المستهلك لا يعرف ما يريد ، وإنما يبحث عن الطريقة المثلى لحل مشكلاته وإشباع حاجاته ، لذا فإن أهم مهام التسويق هو معرفة احتياجات المستهلكين ومشكلاتهم بالتفصيل ثم السعي المتواصل لتسهيل حياتهم وإشباع احتياجاتهم .

هل يختلف تسويق الخدمات عن تسويق المنتجات الصناعية أو المواد الاستهلاكية ؟

إن مبادئ التسويق تعدّ شاملة ، فلا يوجد في الحقيقة أي فرق كبير فيما نسوق : هل هو أفران أو وثائق تأمين أو زيت نباتي ؟ ومع ذلك فإن هناك من يثير بعض التساؤلات عند الرغبة في تطبيق مفهوم التسويق على شركات الخدمات وعلى شركات المنتجات الصناعية .

إن الخدمة (service) لا يمكن تقديمها بشكل محدّد كما هو الحال في المنتجات الملموسة ، كما لا يمكن إيجاد الأبعاد المحسوسة التي يمكن أن تُقاس من خلالها ، إضافة إلى ذلك فإن الخدمة لا يمكن إنتاجها مسبقًا ثم الاحتفاظ بها « على الرف » لبيعها في وقت لاحق ، لذا فإن المشتري يضع جزءًا كبيرًا من الثقة عند شراء الخدمة وذلك لأنه لا يمكن أن يتأكد من جودتها وأدائها إلا بعد استكمالها . ومن هذا المنطلق فإننا نجد أن البائع ، في الحقيقة ، أصبح جزءًا من الخدمة التي تُقدّم للمشتري ، فالمشتري غالبًا سوف ينظر إليه كأحد العناصر التي يمكن من خلالها تقويم الخدمة . ومع وجود بعض الاختلافات بين الخدمات والمنتجات فإنه يمكن القول إن المبادئ التسويقية متماثلة للجميع .

أما المنتجات الصناعية فإنه يمكن تعريفها – وبكل يسر – على أنها هي المنتجات التي تُباع لأصحاب الأعمال الصناعية أو المشترين من الجهات الحكومية وذلك بغرض دمجها مع منتجاتهم الخاصة أو لإعادة بيعها أو لاستخدامها في أعمالهم وأنشطتهم الخاصة، ومن الأمثلة على ذلك المواد الخام أو الأجزاء الداخلة في إنتاج منتجات أخرى أو قطع غيار التشغيل والصيانة .

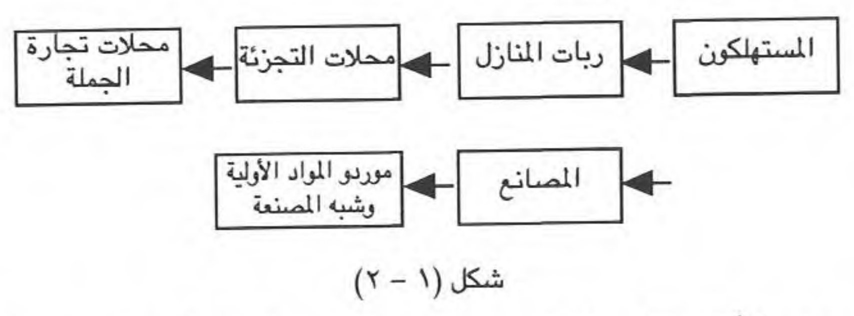
وخلال الثلاثين سنة الماضية نجد أن الحصة السوقية في الأسواق الدولية لبعض الدول الصناعية قد تناقصت بشكل خيالي ، ولو بحثنا عن السبب وراء ذلك لوجدناه يتركز في عدم قدرة هذه الدول على تسويق منتجاتها بنفس كفاءة منافسيها وليس السبب تدني جودة منتجاتها . وهناك العديد من الدلائل ، سواء على مستوى الدول أو على مستوى المنشآت التجارية ، تؤكد ما سبق قوله عن تناقص الحصص السوقية بسبب عدم كفاءة التسويق. وأحد الأسباب الرئيسة وراء هذه الظاهرة هو أن الكثير من منتجي المنتجات الصناعية يركزون على أن تكون منتجاتهم ذات قيمة وجودة هندسية عالية ، ويغفلون عن بقية العوامل الأخرى التي تلعب دوراً مهمًا في عملية بيع هذه المنتجات .

إن القصور في إدراك وفهم أهمية تجزئة وتقسيم السوق (الذي سوف يُناقش في الفصل الرابع) والحصة السوقية والتوزيع والتسعير والخدمة والسمعة الحسنة وبعض العوامل الأخرى ، هو السبب الرئيس في عجز مثل هذه المنشآت عن المنافسة في

العديد من الأسواق الدولية بنجاح ، فليست القضية هي إنتاج منتجات جيدة ثم دفعها إلى رجال المبيعات للتخلص منها .

وإذا صرفنا النظر عن سيطرة فكرة « إنتاج منتجات ذات جودة عالية » والتي أصبحت حاجزاً أمام العديد من المنشآت عن فهم دور وأهمية التسويق ، فإنه لا بد من معرفة أن التسويق في كثير من الأسواق الصناعية يعدّ صعباً ، فعلى سبيل المثال نجد أن الطلب من المنتجات الصناعية يعتمد وبشكل كبيرعلى طلب المستهلكين من السلع مما يزيد من صعوبة عملية التنبؤ واتخاذ القرارات .

والشكل (١-٢) يوضح كيف أنه كلما زاد البعد بين المنشأة والمستهلك النهائي قلّت قدرتها على التحكم في الطلب .



شكل (١ - ٢)

وخذ مثالاً على ذلك : بائع العصير الذي يتعامل مع المستهلكين مباشرة ، بينما المنشأة التي تزرع الشجر أو الموردون الذين يمدون بائع العصير بمستلزماته يعتمدون على المستهلك النهائي للعصير ، ومع ذلك فإنهم غير قادرين على التأثير في سلوك هذا المستهلك .

كما أن المعلومات عن الأسواق الصناعية غير متوفرة كما هو الحال في أسواق السلع الاستهلاكية ، وهذا مما يزيد صعوبة قياس التغير في الحصة السوقية وبالتالي يجعل التسويق في الأسواق الصناعية أكثر صعوبة . وكثيراً ما تلجأ المنشآت إلى تجنيد أعداد كبيرة « من رجال البيع » كوسيلة للتعامل مع هذه المشكلات والصعوبات ، ولكن مثل هذا الحل لن يكون نافعاً وذلك لأن مفهوم التسويق - إذا أردنا له أن يكون فاعلاً - لا بد أن يتبناه ويمارسه جميع العاملين في المنشأة ، وليس فقط مدير أقسام

التسـويق ، لأن وضع العبء على قسم التسويق فقط دون المساندة الفعّالة من الأقسام الأخرى يجعل جهود هذا القسم مشلولة وعديمة الفاعلية والتأثير .

خلاصة الموضوع أنه مع وجود بعض الاختلافات فإن مبادئ التسويق تُطبّق تماماً بالطريقة نفسها ، سواء كانت المنتجات صناعية أو استهلاكية أو خدمات .

هل نحتاج إلى قسم للتسويق ؟

هذا الموضوع يقودنا في النهاية إلى السؤال عن مدى ضرورة وجود قسم للتسويق في المنشأة .

ليس من الضروري أن يكون هناك قسم كامل للتسويق يقوم بالتحليل والتخطيط والرقابة على ترابط العمليات التسويقية ، وخاصة في المنشآت الصغيرة أو وحيدة الأعمال التي يكون مديروها ، غالباً ، على علم ودراية تفصيلية باحتياجات العملاء . أما في المنشآت الكبيرة فإن هناك من ينادي بعدم ضرورة وجود قسم للتسويق وبأن تكون مسؤولية إدارة المنتجات للمهندسين والفنيين ، ومسئولية التسعير لإدارة المحاسبة ، ومسئولية إدارة التوزيع للمتخصصين في التوزيع ، أما ما يختص بالإعلان والمبيعات فيكون ضمن مسؤوليات إدارة المبيعات .

إن الخطورة في هذا المدخل واضحة ، ففي الغالب يركزالفنيون اهتماماتهم على الجوانب الفيزيائية والفنية للمنتجات ، ورجال المحاسبة يهتمون بالتكاليف ، ويسعى رجال التوزيع إلى تحقيق أهدافهم فيما يتعلق بالتخزين ، ويؤدي ذلك كله إلى بروز بعض المشكلات والصعوبات مثل تعارض الأهداف ، وكذلك إغفال بعض الأهداف الأكثر أهمية للمنشأة مثل خدمة العملاء ، لذلك فإن تنظيم إدارة التسويق تحت إشراف ومراقبة وحدة مركزية يصبح أمراً ضرورياً ، وخاصة أن الفشل التجاري سوف يكون مؤكداً مع ازدياد منتجات المنشأة وتنوع عملائها وزيادة الضغوط التنافسية ومشكلات المحافظة على البيئة وغير ذلك من العوامل .

وتبقى نقطة مهمة في هذا الموضوع ، وهي مدى تطبيق المنشأة للمفهوم والتفكير التسويقي . فبغض النظر عن مسؤولية التسويق في المنشأة (مركزية تحت إدارة

التسويق ، أو توزيع مهام وظائف التسويق على الإدارات والأقســام الأخرى) فإن الأمر المهم هو درجة تفهم المنشأة ككل لأهمية المفهوم التسويقي ، مثل البحث والتعرف على احتياجات العملاء ، ثم توجيه موارد المنشأة لإشباع هذه الاحتياجات وذلك سعياً لتحقيق الأرباح .

أسئلة تطبيقية :

١- اشرح بالتفصيل ماذا يعني التسويق في المنشأة التي تعمل بها ؟

٢- هل يوجد قسم للتسويق في منشأتكم ؟ إذا كانت الإجابة بالإيجاب ، فما هو دور هذا القسم ؟

٣- إذا لم يوجد قسم للتسويق فكيف يتم اتخاذ القرار فيما يتعلق بالأمور التالية :

- المنتج .
- السعر.
- مستويات خدمة العملاء.
- التوزيع .
- الإعلان .
- ترويج المبيعات .
- رجال المبيعات .
- المعلومات عن الأسواق .

٤ – هل هناك فرق – في المنشأة التي تعمل بها- بين مفهوم التسويق ومفهوم البيع ؟

٥ – هل ترى أن منتجاتك هي ما يحتاج إليه السوق ؟ أو ما تفضل المنشأة إنتاجه ؟

٦ – هل تبدأ عمليات التخطيط بالتنبؤ بالمبيعات ثم عمل الميزانية اللازمة لذلك ؟

أو تبدأ بوضع الأهداف التسويقية والمبنية على مراجعة نتائج السنوات السابقة ؟

إذا كانت الطريقة الأولى هي المتبعة ، فاشرح لماذا تعتقد أنها أفضل من الثانية ؟



الفصل الثاني

عمليات

التخطيط التسويقى

١ - الخطوات الرئيسة



سوف يتم في هذا الفصل مناقشة مفهوم التخطيط التسويقي ، وأهميته ، مع توضيح الفرق بين الخطة التكتيكية والاستراتيجية ، ثم نتطرق إلى عمليات التخطيط التسويقي ، ونناقش المراجعة التسويقية ولماذا تعدّ ضرورية ، ثم نناقش الشكل المناسب للمراجعة التسويقية وعلاقة ذلك بالمراجعة الإدارية ، ثم نبين من يقوم بالمراجعة التسويقية ومتى ، وماذا يحدث لنتائج هذه المراجعة ، وبعد ذلك سوف نوضح علاقة التخطيط التسويقي بتخطيط المنشأة ، ثم نتعرف على فرضيات وأهداف واستراتيجيات وبرامج التسويق ، كما سوف نتعرف على كيفية استخدام الخطط مع تعريف الميزانية وبيان ماذا يجب أن يظهر في الخطة الاستراتيجية ، وأخيراً نتعرف على المقصود بعبارة «رسالة أو غاية المنشأة» .

ما هو التخطيط التسويقي ؟

لا شك أن أي مدير يتفق معنا على أن الطريقة المثلى لإدارة أعمال البيع والتسويق هي إيجاد طريقة منظمة لتحديد سلسلة من البدائل واختيار واحد أو أكثر منها ، ثم جدولتها وحساب التكاليف اللازمة لاتخاذ الخطوات الكفيلة بتحقيق الأهداف. وهذه العملية يمكن أن نسميها بـ (التخطيط التسويقي) والذي نعني به الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنشأة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية ، فالتخطيط التسويقي هو سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وتمر المنشآت بشكل عام ببعض العمليات الإدارية لتطوير هذه الخطط التسويقية .

وعادة تتم هذه العمليات بشكل غير رسمي في المنشآت الصغيرة ذات الأنشطة غير المتنوعة ، أما في المنشآت الكبيرة ذات الأنشطة المتنوعة فإن هذه العمليات تكون منظمة ، ومن الناحية النظرية فإن عمليات التخطيط التسويقي تعدّ عمليات سهلة حيث تتضمن : مراجعة الوضع الحالي ، وصياغة بعض الفرضيات الأساسية ، وتحديد الأهداف التسويقية والأسواق المستهدفة ، واتخاذ القرارات بشأن كيفية تحقيق هذه الأهداف ثم جدولتها ووضع الحسابات اللازمة لتحقيقها .

وهذه العملية تبدو سهلة من الناحية النظرية ولكنها عند التطبيق العملي تعدّ أصعب المهام التسويقية ، وذلك لأنها تستوجب تجميع كل العناصر التسويقية في خطة واحدة مترابطة ، ولإنجاز مثل هذه المهمة فإنه من الضروري القيام ببعض الإجراءات العملية وهذا هو وجه الصعوبة التي تواجه المنشآت على اختلاف أنواعها وأحجامها ، ومن الصعوبات الأخرى التي قد تواجهها المنشأة هي تلك العوامل الاجتماعية والتنظيمية والسياسية التي تحيط بهذه العمليات ، وهذه العوامل سوف تناقش بالتفصيل في الفصل الثالث .

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح ماهية التخطيط التسويقي في أبسط صورة ممكنة ، وإبراز العوامل المساهمة في نجاحه ، وبعد ذلك نتوسع في الأجزاء الأخرى المهمة من التخطيط التسويقي في الفصول القادمة .

إن أحد الأسباب وراء صعوبة التخطيط التسويقي هو عدم توفر الإرشادات التي توضح كيفية تسيير هذه العمليات ، ابتداءً من مراجعة الأهداف إلى وضع الاستراتيجيات ثم البرامج التنفيذية والميزانيات ، ثم مراجعتها مرة أخرى حتى تصل الإدارة إلى حل وسط ومقبول بين ما هو مرغوب فيه ومايمكن تطبيقه في الواقع العملي ، مع عدم إغفال جميع القيود والصعوبات التي تواجه أي منشأة .

وهناك سبب آخر لصعوبة التخطيط التسويقي هو أن نظام التخطيط نفسه لا يمكن عدّه مجرد طريقة مثالية بحيث يمكن تطبيقه على أي منشأة دون تمييز ، وذلك نظراً لاختلاف أحجام المنشآت ، ودرجة التعقيد فيها ، وكذلك طبيعة الهياكل التنظيمية وتنوع العمليات التجارية وغير ذلك من الاختلافات ، لذا فإنه لا يمكن إيجاد نظام موحد يناسب جميع المنشآت أو يمكن تطبيقه ، دون إدخال بعض التعديلات الأساسية عليه حتى يتناسب مع احتياجات كل منشأة .

بالإضافة إلى أن الدرجة التي يمكن أن تصل إليها المنشأة في إيجاد خطة موحدة ومتناسقة لأعمالها ، تعتمد على عمق الفهم لدى هذه المنشأة لعملية التخطيط التسويقي ومدى إدراك الإدارة بكافة مستوياتها لهذا المفهوم .

لماذا يعد التخطيط التسويقي ضرورياً ؟

لا شك أن التخطيط التسويقي ضروري وخاصة عندما تؤخذ في الحسبان البيئة المعقدة شديدة التنافس التي تعمل بها المنشآت ، فمئات من العوامل الخارجية والداخلية تتفاعل بشكل معقد فتؤثر في قدرتنا على الوصول إلى مبيعات مربحة . ولو تأملنا في الأهداف الأربعة الأساسية التي تضعها المنشأة لأعمالها - والتي تتلخص في : الإيرادات القصوى ، والأرباح القصوى ، وعوائد الاستثمار القصوى ، وتخفيض التكاليف - فإننا نجد أن كلاً من هذه الأهداف له جاذبيته الخاصة لكل مدير داخل المنشأة (ويتوقف هذا على الأقسام التي يعملون بها) . وفي الواقع فإن أفضل ما يمكن تحقيقه هو نوع من « عمليات التسوية » بينهم ، لأن هذه الأهداف كلها يمكن أن تكون متضاربة في درجة الاهتمام بها وتحقيقها لكل قسم من الأقسام .

إن من واجب مدَيري المنشأة أن يكون لديهم شيء من البصيرة والفهم الشامل لكيفية تفاعل هذه المتغيرات ، كما يجب عليهم أن يكونوا أكثر تعقلاً في القرارات التي يتخذونها بغض النظر عن مدى تأثير عوامل أخرى مثل المشاعر أو البديهة أو الخبرة في عمليات اتخاذ القرار .

يرى كثير من المديرين أن وجود نوع من تحديد وتقنين بعض إجراءات الخطط التسويقية سوف يساعد في زيادة التعقل ، وفي الحد من تعقيد بعض العمليات وإضافة البعد الواقعي لآمال المنشأة المستقبلية . ونظراً للصعوبات البالغة التي تواجهها المنشآت في هذا المجال ، فإن أكثر المنشآت تعتمد ، فقط ، على التنبؤ بالمبيعات وأنظمة الميزانية . بإمكان أي شخص أن يضع مثل هذه الأرقام ، ولكن عادة ما تكون هذه الأرقام ذات علاقة ضعيفة بالفرص والمشكلات الواقعية التي تواجهها تلك المنشآت ، فالأمر الأكثر صعوبة هو تحديد الأهداف والاستراتيجيات التسويقية المناسبة .

وبالإضافة للحاجة إلى مواجهة المشكلات المتزايدة وتعقد البيئة وضغوط المنافسة الشديدة والتغير السريع في التقنية ، فإن خطة التسويق مفيدة لكل من :

* المنشأة	* في المساعدة في معرفة وتحديد مصادر الميزات النسبية . * لفرض منهج منظم في التخطيط . * لتطوير الكفاءة في أداء الأعمال . * لضمان التكامل والتوازن بين الأقسام المختلفة في المنشأة .
* الرؤساء	* لمعرفة ما يساعدهم في توصيل معلومات وأهداف محدّدة للمرؤوسين .
* الوظائف غير التسويقية	* للحصول على الموارد والدعم لوظيفة التسويق .
* المرؤوسين	* للحصول على المساندة . * لكسب الالتزام . * لتحديد الأهداف والاستراتيجيات .

هل الحديث عن الخطة التسويقية الاستراتيجية أم التكتيكية ؟

بعد دراسة متأنية للسلوك التنظيمي وعلاقته بالتخطيط التسويقي ، توصل المؤلف في بحثه إلى أن عدم وضوح المصطلحات يتحكم بشدة في المجال التسويقي ، وأن قلةً ممن يمارسون التسويق يدركون الأهمية الفعلية لخطة التسويق الاستراتيجية في مقابل التكتيكية أو ما يسمى بخطة العمليات التسويقية. ولكن السؤال هو لماذا يحدث مثل هذا ؟

للإجابة عن هذا السؤال لابد من الرجوع إلى ما حدث خلال العقدين الماضيين. فعلى سبيل المثال نجد أن البيئة البسيطة في الستينيات وأوائل السبعينيات (الميلادية) والتي تميزت بالنمو وسهولة تسويق السلع والخدمات ، قد أصبحت اليوم تتميز بالتعقيد والتوتر المتزايد ومما يزيدها سوءاً ما يحدث من ركود وانخفاض التعامل في الأسواق . ففي الأيام الماضية ما كان عليك إلا أن تركب موجة النمو دون أن تحتاج إلى طرق منظمة ومنضبطة لفهم الأسواق كما هو الحال اليوم ، وفي مثل هذه الظروف ينجح

أسلوب التخطيط التكتيكي قصير الأجل في التسويق ، ولكن تقاعس المنشآت اليوم عن الإمساك بزمام التوجه إلى الخطط الاستراتيجية التي تُحدّد كفاءة المنشآت وتنميتها سوف يجعلها تدريجيًا - إن لم يكن قد جعلها بالفعل - منشآت خاسرة خلال عقد التسعينيات .

والأسباب في ذلك واضحة ، فمعظم المديرين يفضلون بيع المنتجات التي يرون أنها سهلة البيع إلى العملاء الذين يبدون أقل ما يمكن من المقاومة ، لذا فإن هؤلاء المديرين يستخدمون خططًا تسويقية قصيرة الأجل (أو تكتيكية) ، ولكنهم يخطئون في ذلك لأنهم بمحاولة استخدام هذه الخطط ثم تمديدها لفترات أطول لا ينجحون إلا في تمديد فشلهم ، وهذا مثله مثل الانحراف عن طريق فيه ماء صافٍ وساكن إلى طريق فيه ماء جار وعكر. ومن هنا فإن الانشغال بإعداد تفاصيل خطة سنوية هو مثال للمنشآت التي تخلط بين التنبؤ بالمبيعات والميزانية من جهة وبين التخطيط التسويقي الاستراتيجي من جهة أخرى ، ومن خبراتنا فإن هذا يعدّ من أكثر الأخطاء شيوعًا على الإطلاق .

إن فهم الفرق بين التكتيكات والاستراتيجيات وارتباطها بصفتي الفاعلية والكفاءة أي كونها كفؤًا efficient ومؤثرة وفعّالة effictive) يعدّ نقطة البداية في عمليات التخطيط التسويقي ، وفي الشكل (٢-١) نجد أن المحور الأفقي يوضح تدرج الاستراتيجية من عدم الفعالية إلى الفعالية التامة ، كما يوضح المحور الرأسي التكتيكات متدرجة من عدم الكفاءة إلى الكفاءة التامة ، حيث نلاحظ أن المنشآت التي تتمتع باستراتيجيات فعّالة وتكتيكات كفء تنمو بسرعة ، بينما نلاحظ أن المنشآت التي تتمتع باستراتيجيات فعّالة ولكن لديها تكتيكات تنقصها الكفاءة فإنها قد تنجح في البقاء ، مع العلم أن الكثير من أمثال هذه المنشآت تُسخّر الكثير من أوقاتها وطاقاتها للتخلص من بعض الأنشطة الخارجية وغير الفعّالة حتى تتمكن مرة أخرى من الوصول إلى مرحلة الازدهار [الركن الأعلى من اليمين] ولاشك أن الكثير من هذه المنشآت تؤول إلى الإفلاس ما لم تتمكن من تصحيح الأخطاء .

شكل (٢ - ١)

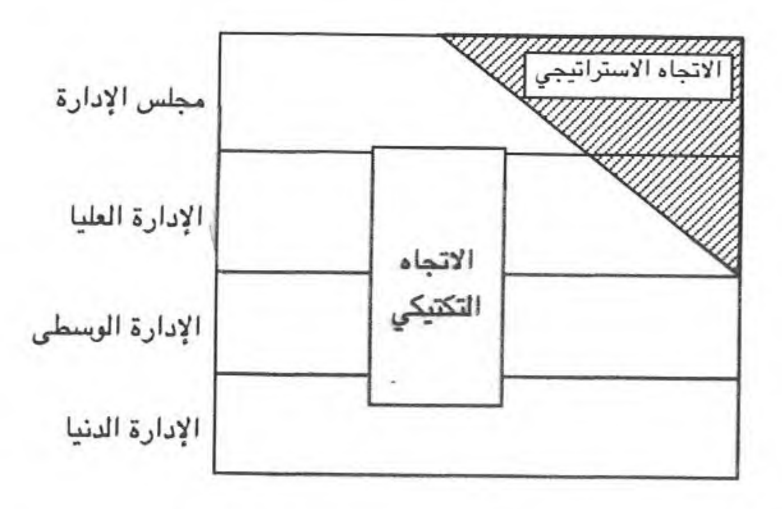
	فعّال	غير فعّال	
	الاستراتيجيات التسويقية		
الاستراتيجيات التسويقية كفء	تزدهر وتنمو	تموت ببطء	
غير كفء	تحافظ على بقائها فقط	تموت سريعاً	

أما المنشآت الموجودة على الجانب الأيسر من المصفوفة فإنه قد قُدِّر لها الموت ، وهذه المنشآت هي التي تُمارَس فيها أساليب الإدارة القديمة حيث يكون الفشل حينئذ مؤكداً .

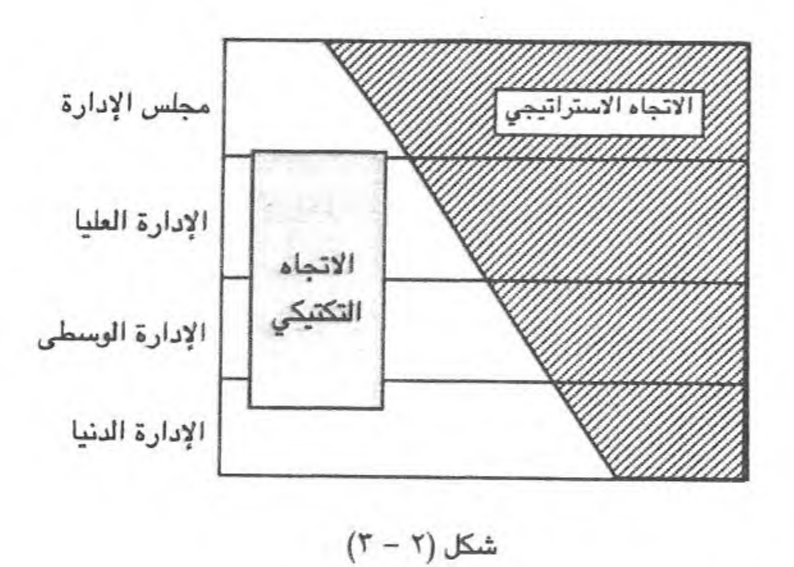
لقد أصبح من الواضح أن المنشآت التي يديرها مديرون تنفيذيون لهم تطلعات ورؤية بعيدة المدى تمتد إلى ما وراء السنة الحالية ، تحقق نتائج ملموسة أفضل من تلك المنشآت التي لا تزال تعمل بأساليبها القديمة والقصيرة المدى .

ويوضح الشكل (٢ - ٢) المنهج القديم لمنشأة لا تولي الاستراتيجية أدنى اهتمام على أي مستوى من مستويات الإدارة ، حيث يتضح أن المستويات الدنيا للإدارة لا تشارك على الإطلاق في وضع الخطط ، بينما يقضى المديرون في الإدارة العليا معظم أوقاتهم في مسائل تكتيكية متعلقة بالتشغيل والتنفيذ .

شكل (٢ - ٢)



بينما يوضح الشكل (٢ - ٣) تلك المنشآت التي تولي أهمية كبيرة للاستراتيجيات ، وتعطي الفرصة لإشراك جميع المستويات الإدارية في إعداد تلك الاستراتيجيات .



شكل (٢ - ٣)

من هنا فإن وضع قاعدة لهذا الموضوع تكون كالتالي :

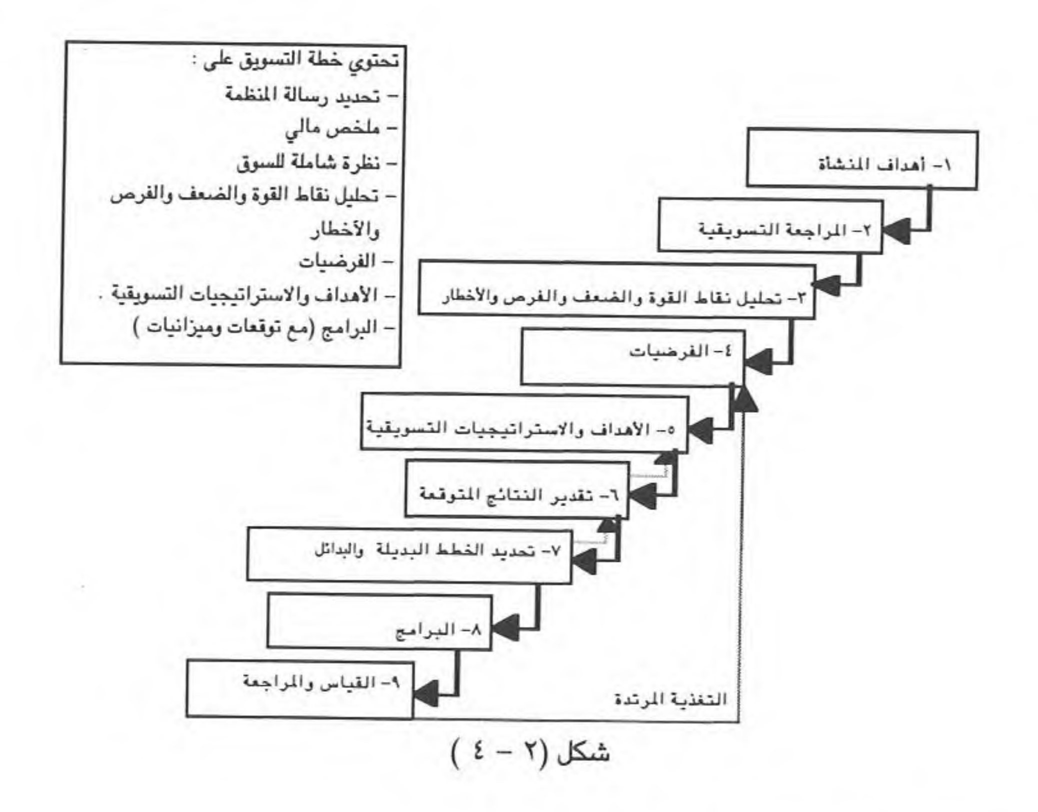
في البداية يتم وضع الخطة الاستراتيجية التسويقية ، وهذا بلا شك يتطلب التركيز الشديد على مسح البيئة الخارجية ، التحديد المبكر لنقاط القوة في البيئة ثم بعد ذلك وضع استراتيجية مناسبة للاستجابات أو ردود الأفعال ، ومشاركة جميع المستويات الإدارية في هذه العملية .

ويجب أن تغطي الخطة الاستراتيجية فترة ما بين ثلاث إلى خمس سنوات ، وبعدما يتم تحديد الخطة الاستراتيجية والاتفاق عليها ، يُشْرع في إعداد الخطة السنوية للعمليات التسويقية. لذا ، يجب ألاّ تلجأ أبداً إلى كتابة الخطة السنوية ومن ثم السعي إلى توسيع نطاقها الزمني بعد ذلك لتغطي فترات أطول .

إن التركيز في هذا الكتاب سوف يكون على إعداد الخطة الاستراتيجية للتسويق ، مع ملاحظة أن الشكل الذي تأخذه خطة العمليات أو الخطة التكتيكية هو نفس الشكل الذي تأخذه الخطة الاستراتيجية ، فيما عدا بعض الاختلافات فيما يتعلق بمستوى وحجم التفاصيل ، المضمنة فيها والمتعلقة ببعض التفاصيل وهذا ما سوف تتم مناقشته بالتفصيل في الفصل الثالث عشر .

عملية التخطيط التسويقي :

يوضح الشكل (٢ - ٤) المراحل التي يجب المرور بهـــا للوصـــول إلـى الخطة التسويقية :



شكل (٢ - ٤)

التسويقية لا بد أن تحتوي على :

- ملخص للعوامل الأساسية الخارجية والتي تؤثر في الأداء التسويقي للمنشأة خلال السنة الماضية ، مع شرح مفصل لنقاط قوتها وضعفها مقارنةً بالمنافسين وهذا مايُعرف بـ (تحليل المنافسة) وهو ما يطلق عليه (SWOT) أي تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنشأة وتحليل الفرص والأخطار في البيئة الخارجية .
- بعض الفرضيات عن العوامل الأساسية في نجاح أو فشل عمليات التسويق .
- نظرة شاملة للأهداف والاستراتيجيات التسويقية .
- وضع برامج تنفيذية تحتوي على التفاصيل الزمنية والمسؤوليات والتكاليف وتوقعات المبيعات والميزانيات .

وسوف نتناول في هذا الفصل كل خطوة من هذه الخطوات بالشرح والتفصيل ، مع ملاحظة أن الخط المنقط (في الشكل ٢-٤) الذي يصل الخطوات (٥ ، ٦، ٧) يعكس الواقعية في عمليات التخطيط ، بمعنى أن كل خطوة من هذه الخطوات يجب أن تُراجع عدة مرات قبل كتابة البرامج النهائية .

وعلى الرغم من أن البحث قد أوضح أن خطوات التخطيط التسويقي هذه يمكن أن تُطبق في جميع الحالات ، فإن صياغة كل خطوة من الخطوات الموضحة بهذا الشكل تعتمد بدرجة كبيرة على حجم وطبيعة المنشأة . فعلى سبيل المثال نجد أن المنشآت أُحادية النشاط تستخدم إجراءات أقل رسمية من غيرها ، وذلك لأن الإدارة العليا فيها يكون لديها في الغالب معلومات وخبرات تفصيلية عن الإدارات والوحدات التابعة أكثر من المرؤوسين ، كما أن عدم التنويع في الأعمال يعطي قدرة أكبر على مراقبة ومتابعة معظم العوامل الأساسية للنجاح ، لذلك فإن عمليات دراسة الوضع الحالي ووضع الأهداف التسويقية وغيرها لا تكون دائمًا مكتوبة بشكل واضح على الرغم من وجوب الاستمرار في اتباع هذه الخطوات ما أمكن .

في مقابل ذلك ، نجد أنه من المستبعد في المنشآت متعددة الأعمال أن يكون لدى الإدارة العليا فيها معلومات وخبرات أكثر من الإدارات التابعة ، لذلك فإن جميع عمليات التخطيط تأخذ الأشكال الرسمية التي تسمح بإيجاد نظام متناسق لمتخذي القرارات في المستويات الإدارية المختلفة . وعلى أية حال فإنه قد أصبح الآن لدينا قدر كافٍ من الأدلة التي تشهد بأن الإجراءات النظامية للتخطيط التسويقي تحقق في الغالب ربحية واستقرارًا أكبر على المدى الطويل ، كما أنها تساعد في تقليل الخلافات ومصاعب العمليات في المنشأة .

إذن أين يكمن الفشل ؟

يفشل التخطيط التسويقي عندما تُولي المنشآت اهتمامًا كبيرًا للإجراءات والأعمال الكتابية (أو الإدارية) نفسها ، بدلاً من توفير معلومات مفيدة يسهل على الإدارة استخدامها . ويمكن أن يحدث الفشل أيضًا عندما تفوض المنشآت مهمة التخطيط التسويقي إلى شخص يسمى (المُخطِّط) ؛ والسبب واضح في ذلك : أن التخطيط لا

يمكن أن يفوض لشخص ثالث ، كما أن الدور الحقيقي (للمُخطِّط) هو مساعدة المسئولين في تطبيق الخطة ، وعدم فهم هذه الحقيقة البسيطة قد يؤدي إلى كارثة . أخيراً فإن التخطيط يفشل غالبًا لدى المنشآت التي تدفع موظفيها بسرعة بدون تدريب لاستخدام وتنفيذ إجراءات التخطيط . فعلى سبيل المثال ، إحدى الشركات السويدية التي تبيع منتجاتها من البطاريات على مستويات دولية حاولت ثلاث مرات أن تتبنى نظاماً للتخطيط التسويقي ولكنها فشلت . وكان السبب في كل مرة أن الإدارة في هذه الشركة ، على كافة مستوياتها ، لم يكن لديها تصور واضح عما هو مطلوب منها ولم تكن المشكلة في عدم فهم الحاجة إلى النظام الجديد فحسب ، ولكن في عدم تزويد العاملين بالموارد الضرورية لجعل هذا النظام يعمل بفاعلية . ولزيادة فاعلية التخطيط في مثل هذه الشركة فإنها كانت بحاجة إلى تدريب المديرين فيها على عمليات وإجراءات ونماذج التخطيط قبل البدء في التطبيق العملي .

في مقابل ذلك نجد أن إحدى شركات الزيت متعددة الجنسيات كانت تعاني من مشكلات في عملياتها بالإضافة إلى معاناتها من عدم الحصول على الأرباح نتيجة لافتقارها إلى نظام للتخطيط التسويقي . فقامت هذه الشركة بإدخال نظام يغطي فترة ثلاث سنوات وقد تضمن هذا البرنامج التدريب على استخدام الإجراءات الجديدة وتوفير الموارد المطلوبة لتنفيذ العمليات بشكل فعّال . وكانت النتيجة أن هذه الشركة أصبحت الآن تتحكم جيداً في أنشطتها كما أنها استعادت ثقتها وربحيتها .

لننظر الآن في عمليات التخطيط التسويقي بشكل تفصيلي ولنبدأ بالتعرف على المراجعة التسويقية ، فحتى الآن تعرفنا على أهمية التخطيط التسويقي كما أوضحنا الخطوات اللازم اتباعها للحصول على خطة تسويقية ، ومن المعلوم أن نجاح أي خطة يعتمد على المعلومات التي تُبنى عليها هذه الخطة ، والمراجعة التسويقية تعد الأساس الذي يوفّر المعلومات لعملية التخطيط .

ماهي المراجعة التسويقية ؟

المراجعة هي إجراء مرتبط بشكل كبير بالجانب المالي من المنشأة ، كما أنها تخضع لمعايير محاسبية معروفة ومدونة جيداً وسهلة الفهم ، وهذا مما يجعلها جاهزة

للاستخدام في عمليات المراجعة ، وعلى الرغم من أن العمليات التجارية أكثر تعقيداً وتعد متجددة دائماً ، بالإضافة إلى أنها تعتمد على الأحكام والآراء الشخصية أكثر من اعتمادها على القواعد والنظم إلاّ أنه يظل بالإمكان مراجعتها.

إن المراجعة بأبسط صورها تعد وسيلة الارتباط بين المنشأة والبيئة التي تعمل فيها ، كما أنها وسيلة المنشأة لتحديد نقاط قوتها وضعفها وتحديد علاقتها (أي نقاط الضعف والقوة) بالفرص والأخطار الخارجية ، ومن هنا فإنها تعد الطريقة المثلى لمساعدة الإدارة على اختيار موقفها في البيئة المحيطة بناءً على معرفة هذه العوامل .

ويمكن صياغة المراجعة التسويقية بشكل مبسط إذا عرفنا الإجابة على الأسئلة التالية :

- أين تقف المنشأة الآن ؟
- إلى أين تريد المنشأة أن تذهب ؟
- كيف يمكن للمنشأة تنظيم مواردها للوصول إلى أهدافها ؟

إن الإجابة على السؤال الأول تعني المراجعة ، فالمراجعة أسلوب منظم ومحايد لنقد وتقويم بيئة المنشأة وعملياتها . والمراجعة التسويقية تعد جزءاً من المراجعة الإدارية إلاّ أنها تتعلق بالبيئة التسويقية وبالعمليات التسويقية .

لماذا نحتاج للمراجعة ؟

إن الحاجة إلى المراجعة لاتظهر إلاّ عندما تبرز في المنشأة بعض الظواهر غير المرغوب فيها مثل انخفاض المبيعات ، وانخفاض أرباح بعض العمليات ، وفقدان المنشأة لحصتها في السوق ، وعدم استغلال الطاقة الإنتاجية ونحو ذلك . وفي مثل هذه الظروف تبدأ الإدارة في معالجة هذه الظواهر غير المرغوبة ، ومن الأمثلة على ذلك أن تطرح المنشأة منتجات جديدة ، أو تلغي بعض المنتجات الحالية ، أو تُعيد تنظيم موظفي المبيعات ، أو تُخفض الأسعار ، أو تخفض التكاليف ، وغير ذلك من الإجراءات والأساليب التي يمكن للإدارة اتخاذها لمعالجة هذه الظواهر . ولكن هذه الإجراءات على الأرجح لاتكون فعّالة إذا كانت هناك مشكلات أساسية متأصلة ولم يتم تحديدها بعد ، فالمهم هو تحديد المشكلات بشكل صحيح والمراجعة تعد وسيلة فعّالة في هذا الصدد .

وباختصار فإن المراجعة هي طريقة منظمة لتجميع وتحليل المعلومات والبيانات في بيئة الأعمال المعقدة ، ووجودها شرط أساس لحل المشكلات المتعلقة بالمنشأة أو بالبيئة المحيطة بها .

أسلوب المراجعة

تواجه أي منشأة تتبنى أسلوب المراجعة نوعين من المتغيرات :

- النوع الأول ، متغيرات ليس للمنشأة أي سيطرة عليها وهذه عادة تكون متغيرات متعلقة بالبيئة الخارجية والسوق والمنافسين أو متغيرات خارجية .
- النوع الثاني ، متغيرات يمكن للمنشأة السيطرة عليها والتحكم الكامل فيها ، وهذه يمكن أن نسميها متغيرات العمليات داخل المنشأة أو متغيرات داخلية .

هذا التقسيم يساعد على بناء أسلوب المراجعة والذي يمكن تقسيمه إلى قسمين :

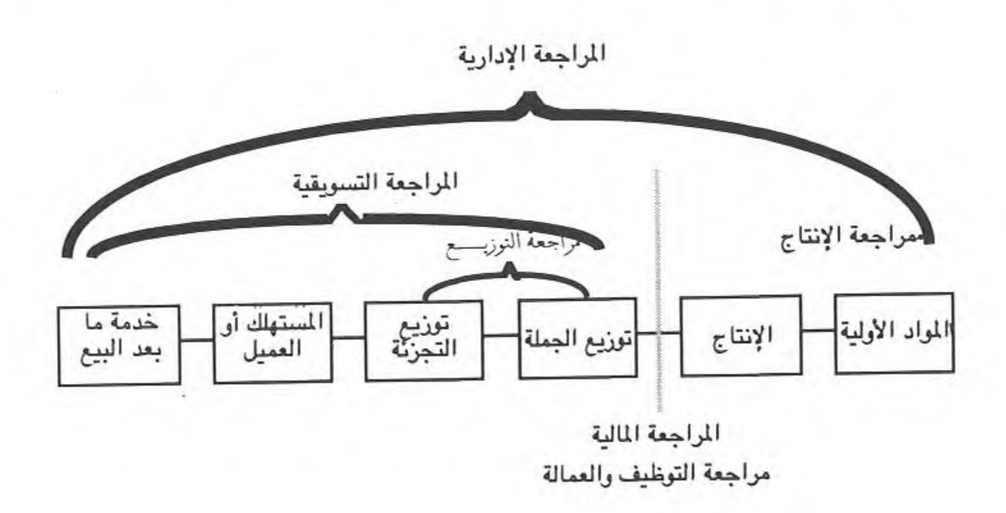
أولاً - المراجعة الخارجية .

ثانياً - المراجعة الداخلية .

- المراجعة الخارجية هي التي تهتم بالمتغيرات التي لايمكن التحكم فيها ، بينما المراجعة الداخلية هي التي تهتم بالمتغيرات التي يمكن التحكم فيها .
- تبدأ المراجعة الخارجية بتقويم الاقتصاد العام ثم الانتقال إلى إلقاء نظرة على قوة ونمو الأسواق التي تخدمها المنشأة .
- أما الغاية من المراجعة الداخلية فهي تقويم موارد المنشأة وعلاقتها بالبيئة في مقابل موارد المنافسين .

علاقة المراجعة التسويقية بالمراجعة الإدارية

إن عبارة المراجعة الإدارية (كما هو واضح في الشكل ٢ – ٥) تعني المراجعة الشاملة للمنشأة والتي تتضمن تقويم جميع المصادرالداخلية في المنشأة وعلاقتها بالبيئة الخارجية. وفي الواقع العملي فإن أفضل طريقة للقيام بالمراجعة الإدارية هو تخصيص مراجعة لكل وحدة إدارية أساسية في المنشأة ، ومن هنا فإن المراجعة التسويقية تعد جزءاً من المراجعة الإدارية ، والشيء نفسه يمكن أن نقوله عن مراجعة الإنتاج والتمويل والموارد البشرية...الخ .



شكل (٢ – ٥)

وفي ما يلي قائمة بالمجالات التي يجب فحصها واستكشافها كجزء من المراجعة التسويقية وتفصيل ذلك في الجدول (٢ – ١) :

قائمة المراجعة التسويقية (تفصيل كامل)

المراجعة الخارجية	المراجعة الداخلية
أولاً – البيئة الاقتصادية : أ – الاقتصاد ب – علاقات المنشأة السياسية/المالية/ القانونية/الثقافية/الاجتماعية مع المنشآت الأخرى **ثانيًا – السوق :** أ – الأسواق ، الحجم ، اتجاهات النمو (من ناحية القيمة والكمية) ب – خصائص السوق ج – التطورات والاتجاهات من ناحية : ١ – المنتجات . ٢ – الأسعار ٣ – التوزيع المادي ٤ – القنوات التسويقية ٥ – العملاء/ المستهلكين د – الاتصالات هـ – ممارسات الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة . **ثالثًا – المنافسة :** أ – المنافسون الرئيسيون (الحجم ، الحصة السوقية ، السمعة والشهرة في السوق ب – القدرة الإنتاجية ج – سياسات التوزيع د – أساليب التسويق هـ – نشاطاتهم في دول أخرى و – مدى تنوع الأعمال لديهم ز – سياسات التوظيف ونوعية العاملين ح – الربحية ونقاط القوة والضعف لديهم	متغيرات العمليات التسويقية الخاصة بالمنشأة : أ – المبيعات (الإجمالي ، حسب المناطق الجغرافية ، حسب نوع الصناعة ، حسب العملاء ، حسب المنتج) ب – الحصص السوقية ج – هوامش الأرباح / التكاليف د – معلومات / بحوث التسويق هـ – التنظيم التسويقي و – الإجراءات التسويقية ز – متغيرات المزيج التسويقي كما يلي : ١ – إدارة المنتج ٢ – السعر ٣ – التوزيع ٤ – الترويج

جدول (٢ – ١)

وفي مايلي توضيحُ لما ورد في الجدول السابق :

أولاً : المراجعة الخارجية (الفرص والأخطار)

بيئة الأعمال والاقتصاد

١ - الاقتصاد/التضخم ، البطالة ، الطاقة ، السعر ونحو ذلك (كيفية تأثيرها على أعمالك) .

٢ - النواحي السياسية والقانونية ، أنظمة الاتحادات ، الضرائب (كيفية تأثيرها على أعمالك) .

٣ - النواحي المالية/ارتفاع المرتبات ، القيود النظامية (كيفية تأثيرها على أعمالك) .

٤ - المعاييرالنظامية للإنتاج مثل (جودة المنتج ، التغليف ، العلامات التجارية ، الإعلان ، التسعير وغيرها) (كيفية تأثيرها على أعمالك) .

٥ - النواحي الاجتماعية/التعليم ، الهجرة ، الدين ، البيئة وحركتها (كيفية تأثيرهاعلى أعمالك) .

٦ - النواحي الثقافية ، توزيع السكان ، التغيرفي أنماط حياة المستهلكين (كيفية تأثيرها على أعمالك) .

٧ - النواحي التقنية مثل : التقنيات الجديدة ، تخفيض التكاليف أو المواد أو الأجزاء أوالأدوات أو الآلات أو الطرق والأنظمة أو إيجاد بدائل جديدة ونحو ذلك (كيفية تأثيرها على أعمالك) .

٨ - علاقات المنشأة / استثمار رأس المال - الإضرابات ، الإفلاس ونحو ذلك (كيفية تأثيرها على أعمالك) .

السـوق

الأسواق : الحجم ، النمو ، الاتجاهات (كمية وكيفية).

خصائص السوق : الاتجاهات والتطورات من ناحية :

أ – المنتجات : شراء المنتجات الأساسية ، الاستخدامات النهائية للمنتجات ، خصائص المنتج (الوزن ، المقاييس ، الأحجام ، الخصائص ، الشكل ، التعبئة ، الإضافات ، المنتجات التابعة وغيرها) .

ب – الأسعار : مستوى ومدى تغير الأسعار ، شروط البيع ، الممارسات التجارية ، الأنظمة المالية وغيرها .

جـ – التوزيع : الطرق الأساسية في التوزيع .

– القنوات : القنوات الأساسية ، أنماط الشراء (مثل أنواع المنتجات المُشتراة كيفية وشروط الدفع وغيرها) القدرات الشرائية ، المواقع الجغرافية ، المخزون ، أرقام المبيعات ، الأرباح ، الاحتياجات ، وجهات نظر العملاء ، الأذواق ، متخذي القرار ، قواعد قرارات الشراء وغيرها .

د – الاتصال : الطرق الأساسية للاتصال (مثل رجال البيع ، الإعلان ، المعارض ، العلاقات العامة وغيرها) .

هـ – الممارسات الصناعية : مثل العلاقات والاتحادات المشتركة والقوانين الحكومية ، والمواقف التاريخية وغيرها .

المنافسة

أ – البيئة الصناعية (مجموع المنشآت التي تعمل في المجال نفسه)

موقف المنشأة في البيئة الصناعية ، شهرة الأسواق الأساسية ، الطاقة الإنتاجية ومدى إمكانية زيادتها ، قدرات التوزيع ، طرق التسويق – المستويات التنافسية مدى تنويع المنشآت الكبيرة لأعمالها داخل الصناعة ، المنافسون الجدد ، الاندماج ، التملك ، الإفلاس ، الروابط الدولية ، نقاط القوة والضعف .

ب – ربحية الصناعة

العوائق المالية وغير المالية لدخول المنافسين الجدد ، ربحية الصناعة وعلاقتها بأداء المنشأة الواحدة ، أشكال تكاليف العمليات ، الاستثمار ، أثر تغيير الأسعار على العائد على الاستثمار ، الحجم ، تكاليف الاستثمار ، مصدر أرباح الصناعة وغيرها .

ثانياً : المراجعة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

١ – المبيعات : إجمالي المبيعات ، حسب المنطقة الجغرافية ، حسب نوع الصناعة ، حسب العملاء ، حسب المنتج .

٢ – الحصص السوقية .

٣ – هوامش الربح .

٤ – الإجراءات التسويقية .

٥ – التنظيم التسويقي .

٦ – بيانات مراقبة المبيعات/التسويق .

٧ – متغيرات المزيج التسويقي وهي :

بحوث التسويق .	العلاقات العامة .
تطوير المنتج .	العينات .
سلسلة المنتج .	المعارض .
جودة المنتج .	التغليف .
أدوات البيع المساعدة .	مستويات المخزون .
نقاط البيع .	الإعلان .
التوزيع .	الائتمان .
دعم الموزعين .	التدريب .
التسعير ، التخفيضات .	
التعبئة .	
الخدمة بعد البيع .	

العمليات والمصادر

١ – أهداف التسويق

هل الأهداف التسويقية وضعت بوضوح ، وهل تتناسب مع أهداف المنشأة ؟

٢ - الاستراتيجية التسويقية

ماهي الاستراتيجية التي تحقق الأهداف ؟ هل هناك موارد وإمكانيات كافية ومتاحة لتحقيق هذه الأهداف ؟ هل هذه المصادر والإمكانيات المتاحة كافية لتغطية جميع عناصر المزيج التسويقي ؟

٣ - الهيكل التنظيمي

هل تم تحديد السلطات والمسئوليات التسويقية بشكل واضح بالنسبة للوحدات وللمُنتج وللمستهلك النهائي وللأنشطة الإقليمية ؟

٤ - نظام المعلومات

هل نظام المعلومات التسويقية يقدم معلومات دقيقة وكافية (وفي الأوقات المناسبة) عن تطورات الأسواق ؟

هل المعلومات المتوفرة تستخدم بشكل فعّال لصنع القرارات التسويقية ؟

٥ - نظام التخطيط

هل نظام التخطيط التسويقي مفهوم ويعمل بفعالية جيدة ؟

٦ - نظام المراقبة

هل تقنيات وإجراءات الرقابة الموجودة داخل المجموعة تعمل لتحقيق الأهداف المخطط لها مثل تحقيق الأهداف العامة وغيرها ؟

٧ - فعالية الوحدات

هل الاتصالات داخل المجموعة فعّالة ؟

٨ - الفعالية بين الوحدات

هل هناك أي مشكلات بين التسويق وبين وحدات المنشأة الأخرى ؟
هل يُثار التساؤل في المنشأة حول مركزية التسويق من عدمها ؟

٩ - تحليل الربحية

هل تُقاس الربحية من خلال المُنتج ، أو من خلال الأسواق التي تخدمها المنشأة أو غيرها وذلك لمعرفة مستوى التشغيل الذي يحقق أكبر ربح وأقل تكلفة ؟

١٠ - تحليل التكاليف

هل يبدو أن بعض الأنشطة التسويقية تتحمل تكاليف إضافية ؟

هل هذه التكاليف صحيحة أم يمكن تخفيضها ؟

جميع هذه العناوين والموضوعات السابقة يجب أن تُفحص بشكل جيد ومُفصّل حتى يمكن عزل العوامل التي تؤثر على أداء المنشأة . وفي البداية إن مهمة المراجع هي إلقاء نظرة على هذا الكم الهائل من البيانات والمعلومات للتأكد من صحتها ومن صلتها بالموضوع ؛ لأن بعض هذه المعلومات والبيانات تحتاج إلى إعادة صياغة ووضعها في صيغ سهلة الاستخدام ، ليتسنى الحكم عليها والنظر فيما إذا كانت تحتاج إلى إضافات أو تعديل لكي نصل في النهاية إلى تحديد المشكلة بشكل واضح وصحيح .

بالإضافة إلى هذا العرض المختصر، هناك أسئلة أخرى تفصيلية يجب أن تُطرح كجزء من المراجعة التسويقية التي يجب أن نوضحها بشيء من التفصيل .

وهكذا فإن عملية المراجعة تتضمن مرحلتين أساسيتين :

١ - تعريف ، وقياس ، وتجميع ، وتحليل جميع الحقائق والآراء المتعلقة بمشكلات المنشأة .

٢ - تطبيق القواعد والأحكام الشخصية على الجوانب غير المؤكدة من المشكلة، والتي تظل غير واضحة أيضاً بعد التحليل والمراجعة ، لاتخاذ القرارات اللازمة لها بناءً على خبرة وآراء الإدارة .

متى يجب إجراء المراجعة التسويقية ؟

من الأخطاء التي يقع فيها كثير من الناس الاعتقاد بأن المراجعة التسويقية يجب أن تكون آخر ملاذ تلجأ إليه المنشأة لتحديد مشكلاتها التسويقية ، أو على أحسن تقدير

فإنهم يعتقدون أن لجنة مستقلة يمكن أن تقوم بها من وقت لآخر للتأكد من أن المنشأة تسير على الطريق الصحيح . ونظراً لأن التسويق يعد مهمة معقدة فإنه من غير المعقول ألاّ يتم إجراء تحليل جيد للموقف ولو مرة واحدة في السنة وذلك في بداية دورة التخطيط .

وهناك العديد من الأدلة التي توضح أن المنشآت الناجحة جداً تقوم بهذا النوع من التحليل في بداية دورتها التخطيطية السنوية ، بالإضافة إلى استخدامها إجراءات رقابيةً وأبحاثًا عن التسويق . وهي تبدأ دورتها التخطيطية بالقيام بمراجعة رسمية من خلال عملية مراجعة من النوع الذي ذكرناه بحيث تشمل كل العناصر التي لها تأثير فعّال على الأنشطة التسويقية ، ومن الأمثلة على ذلك أن شركات المنتجات الاستهلاكية الرائدة في هذا المجال تقوم باستخدام نظام مراجعة متكامل سنويًا في عملياتها الإدارية .

من الذي يجب أن يقوم بإجراء المراجعة

أحيانًا يكون لدينا من المبررات مايدعو إلى الاستعانة باستشاريين يقومون بالمراجعة التسويقية للتأكد من أن المنشأة تستغل مصادرها الاستغلال الأمثل ، ولكن هذه المراجعة إذا تم القيام بها سنويًا فإنها تحمّل المنشأة تكاليف غير ضرورية . لذلك فإن الحل هو أن يكون لدى المنشأة نفسها مراجعة سنوية يقوم بها مجموعة من المديرين كلٌ في نطاق مسئولياته الخاصة .

وقد تثار اعتراضات حول هذه الطريقة فيما يتعلق بالوقت والموضوعية ، ولكن في الواقع يمكن التغلب على مثل هذه المشكلات بوضع قوانين مفصلة قدر الإمكان بحيث تصبح جزءاً من نظام المنشأة ويلتزم به المديرون في إطار تشريع منظم كما ينبغي تدريبهم على استخدام هذه القوانين نفسها ولكن مع ذلك فإننا سوف نجد أن النتائج المرجوة من المراجعة لن تتحقق إلاّ إذا كان هناك تطبيق صارم لها على جميع المستويات الإدارية (من العليا إلى الدنيا) ذات الصلة بعملية المراجعة، ومثل هذا النظام ينجح عادة في مساعدة المديرين على تجنب النظرة الضيقة والمحدودة التي يسببها الافتقار إلى مهارات التقويم والنقد .

ماذا يحدث لنتائج المراجعة ؟

إن السؤال الوحيد المتبقي هو ماذا يحدث لنتائج المراجعة ؟ من الملاحظ أن بعض المنشآت تستنفد موارد ضخمة للقيام بعملية المراجعة ولكن حصيلتها من النتائج الممكنة التطبيق تكون متواضعة جداً .

في مرحلة المراجعة تتعرض المنشأة بالفعل لخطر الانصراف عن التركيز على التحليلات التي تُحدِّد الاتجاهات والتطورات التي تؤثر فعلاً على المنشأة. وفي حين أن هناك قائمة للفحص توضح جميع الأشياء المطلوبة لعملية التحليل ، إلاّ أنه ينبغي على القائمين بالمراجعة أن يوطّنوا أنفسهم على أن يحذفوا من خططهم المعلومات التي ليس لها علاقة مباشرة بمشكلات المنشأة التسويقية . كما أن إقحام تقارير البحث أو تفاصيل أداء المبيعات عن كل منتج في المراجعة لاتساهم بشكل فعّال في عملية المراجعة بل تُقلّل من تركيز المراجع على الأمور ذات العلاقة بالمشكلة .

وبما أن الغاية هي تحديد أهداف واستراتيجيات التسويق في المنشأة ، فإنه من الأفضل إيجاد إطار عام ينظم النتائج الأساسية ، ومن الطرق المفيدة في هذا الصدد أن يكون الإطار العام على شكل تحليل المنافسة (تحليل لنقاط القوة والضعف) ، وتحليل الفرص والأخطار ، والذي يعطي ملخصاً للمراجعة تحت عنوان نقاط القوة والضعف الداخلية وعلاقتها بالفرص والأخطار الخارجية SWOT analysis .

إن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار يجب – عند القيام به – ألاّ يزيد عن أربع إلى خمس صفحات من التعليق المركز على العوامل المهمة فقط ، والذي يجب أن يبين بوضوح نقاط القوة والضعف داخل المنشأة في مقابل المنافسين وكذلك الفرص والأخطار الرئيسة في البيئة الخارجية . كما يجب إضافة ملخص بأسباب جودة أو انخفاض الأداء . ويجب أن يكون هذا التحليل ممتعًا عند قراءته ، محتويًا – فقط – على البيانات الموجزة والمتصلة بالمراجعة ليتمكن القارئ من التركيز على التحليلات المثمرة .

وخلاصة القول إن التطبيق الشامل للمراجعة التسويقية بطريقة منظمة سوف يتيح للمنشأة المعرفة الكاملة بمجال عملها وباتجاهات السوق وبأعمال وأساليب المنافسين التي تعد القاعدة الأساسية لوضع الأهداف والاستراتيجيات .

علاقة التخطيط التسويقي بتخطيط المنشأة

قبل أن ننتقل إلى الجوانب الأخرى المهمة من جوانب عمليات التخطيط التسويقي فإن من الأفضل مناقشة علاقة التخطيط التسويقي بعمليات تخطيط المنشأة وهناك خمس خطوات أساسية في عمليات تخطيط المنشأة ، يمكن الاطلاع عليها في الجدول (٢ – ٢) .. فنقطة البداية تكون عادة بيانًا بالأهداف المالية للمنشأة خلال فترة تخطيط طويلة الأجل ، والتي عادة مايعبر عنها بالأرباح قبل الضرائب أو العائد على الاستثمار .

جدول (٢ – ٢)

التخطيط التسويقي وعلاقته بتخطيط المنشأة

الخطوة الأولى	الخطوة الثانية : المراجعة الإدارية	الخطوة الثالثة : وضع الأهداف والاستراتيجيات	الخطوة الرابعة : الخطط الفرعية خطة التسويق	الخطوة الخامسة : الخطة المتكاملة للمنشأة
	المراجعة التسويقية (تسويق)	أهداف واستراتيجيات التسويق		
	مراجعة التوزيع (المخزون والرقابة ، النقل ، التخزين والمستودعات)	أهداف واستراتيجيات التوزيع	خطة التوزيع	موضوعات خطة المنشأة وتشمل : (أهداف واستراتيجيات الإنتاج والتسويق .. الخ ، حسابات الأرباح والخسائر لفترة طويلة وقوائم الدخل والميزانية ..)
الأهداف المالية للمنشأة	مراجعة الإنتاج (تحليل القيمة والنوعية ، التطوير الهندسي ، دراسة العمل ، مراقب جودة العمالة ، المواد ، استغلال الوحدات والمساحات ، تخطيط الإنتاج ، المصانع)	أهداف واستراتيجيات الإنتاج	خطة الإنتاج	
	المراجعة المالية : الدائن والمدين ، تدفق النقدية ، مراقبة الميزانية ، تخصيص الموارد ، التكاليف الاستثمارية طويلة الأجل .	أهداف واستراتيجيات التمويل	خطة التمويل	
	مراجعة الأفراد (الإدارة ، القدرات الإدارية والفنية .. الخ)	أهداف واستراتيجيات الأفراد		

أما فترة التخطيط طويل الأجل فهي غالبًا ماتكون ثلاث سنوات مع أن طول الفترة يجب أن يتحدد بناءً على طبيعة الأسواق التي تعمل فيها المنشأة . فعلى سبيل المثال خمس سنوات لن تكون فترة طويلة لمصانع الزجاج مثلاً لأن هذه الفترة قد تكفي فقط لإعداد الأفران ، بينما خمس سنوات تعد طويلة جداً في بعض صناعات الأزياء .

ومن الأمور التي تساعد على تحديد فترة التخطيط ، وجود أسواق لمنتجات المنشأة لفترة تكفي لاستيعاب استثمارات رأس المال المتعلقة بهذه المنتجات . وعند إضافة تفاصيل كافية للخطة الاستراتيجية فإنه يجب ألاّ تزيد فترة التخطيط عن ثلاث سنوات إذا أردنا لهذه الخطة أن تكون فعّالة ، وذلك لأن أي تفاصيل بعد هذه الفترة سوف تكون غير دقيقة تماماً. وهذا بالتأكيد لايعني عدم وضع (سيناريو) لمدة خمس سنوات إلى عشر سنوات قادمة . ولكنها تعد خطة بالمعنى الذي نعنيه في هذا الكتاب .

الخطوة التالية هي المراجعة الإدارية والتي سبق شرحها ، وهي من الأنشطة الواضحة التي يجب اتباعها حيث إن المراجعة الشاملة للموقف خاصة في مجال التسويق تساعد المنشأة على تحديد ما إذا كان لديها القدرة على تحقيق أهدافها المالية طويلة الأجل بمنتجاتها الحالية في أسواقها الحالية أم لا . وأي فجوة يتم اكتشافها يمكن علاجها من خلال الأساليب المختلفة المتعلقة بتطوير المنتج أو التوسع في الأسواق .

ومما لاشك فيه أن أصعب وأهم مرحلة في عمليات تخطيط المنشأة هي المرحلة الثالثة ، وهي مرحلة وضع الأهداف والاستراتيجيات حيث إنها مرحلة إذا لم يتم القيام بها على الوجه الصحيح فإن كل مابعدها سوف يكون عديم القيمة . وسوف نناقش الأهداف والاستراتيجيات التسويقية بشكل مفصل في الفصل السادس . أما الآن فإن النقطة المهمة التي يجب التركيز عليها في هذه المرحلة من دورة التخطيط هي التوصل إلى حل وسط بين ماتطلبه أقسام المنشأة المختلفة وبين ماهو ممكن التطبيق فعلاً ، مع الأخذ في الاعتبار جميع العوائق التي تعترض أي منشأة . فليس من مصلحة المنشأة مثلاً وضع هدف للدخول في سوق جديدة إذا لم يكن لديها الطاقة الإنتاجية الكافية لتغطية احتياجات ذلك السوق أو إذا لم يكن لديها رأس المال الذي يمكن استثماره في الإضافات الضرورية لزيادة الطاقة الإنتاجية . وفي هذه المرحلة فإن الأهداف والاستراتيجيات توضع لثلاث أوخمس سنوات قادمة أو حسب مايتطلبه الأفق التخطيطي .

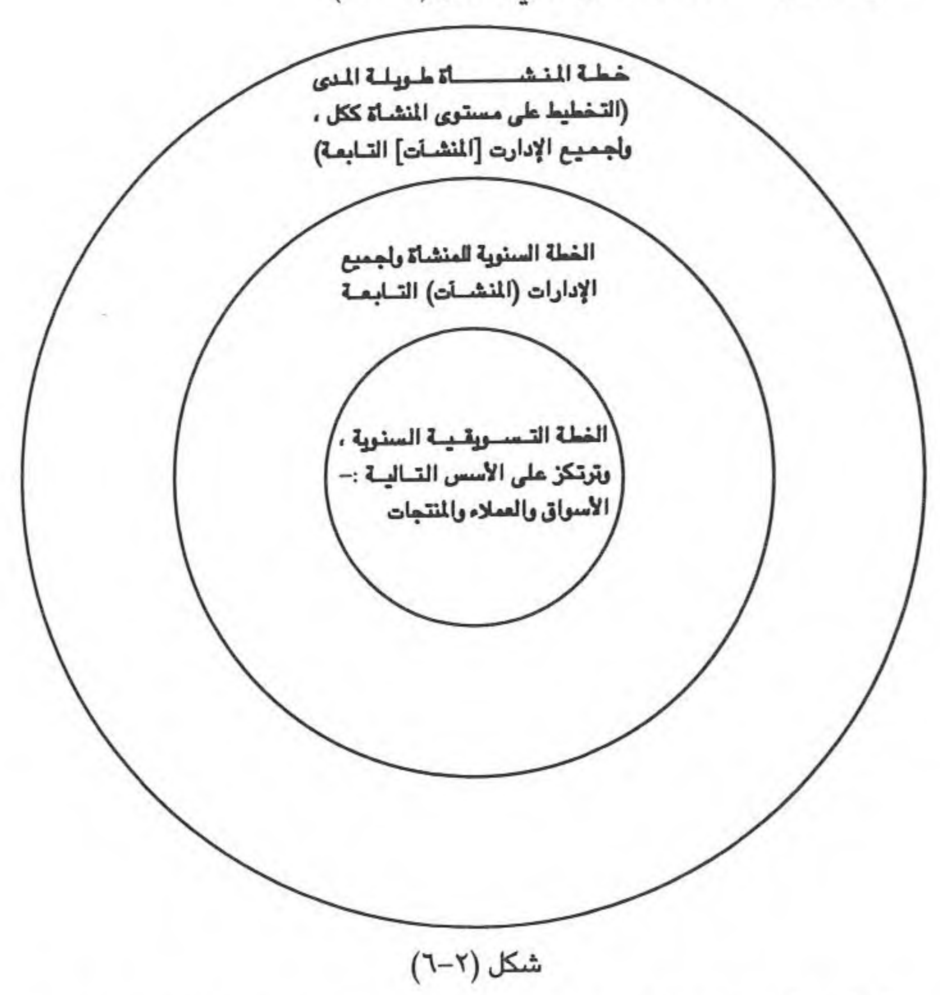
الخطوة الرابعة هي إعداد خطط مفصلة لسنة واحدة بحيث تتضمن المسئوليات ، والوقت والتكاليف اللازمين لتنفيذ أهداف السنة الأولى ، هذا بالإضافة إلى وضع الخطوط العريضة لخطط السنوات القادمة بحيث يمكن دمج هذه الخطط في الخطة العامة للمنشأة وهذه تشمل الخطط المختلفة لأرباح وخسائر وقوائم الميزانية وأهداف واستراتيجيات المنشأة طويلة الأجل .

ويجدر بنا في هذه المرحلة ملاحظة أن أحد الأغراض الأساسية لخطة المنشأة هو إيجاد نظرة طويلة الأجل لما يجب أن تكون عليه المنشأة ، مع الأخذ في الاعتبار توقعات المساهمين ، والاتجاهات البيئية ، واتجاهات الأسواق ، والاستهلاك بالإضافة إلى كفاءة المنشأة كما تبينها المراجعة الإدارية ، ومن الناحية العملية فإن هذا يعني أن خطة المنشأة يجب أن تحتوي على :

* مستوى الربح المستهدف.
* حدود الأعمال التجارية :
  - ماهي أنواع المنتجات التي سوف تُباع في كل نوع من الأسواق (تسويق) .
  - ماهي أنواع التسهيلات التي يمكن أن تُقدَّم وتطور (إنتاج وتوزيع) .
  - حجم وخصائص العاملين (أفراد) .
  - التمويل (مالية) .
* أهداف أخرى للمنشأة مثل المسئولية الاجتماعية ، مكانة المنشأة ، مكانة أسهمها ، مكانة موظفيها أو منسوبيها.. الخ .

إن مثل خطة المنشأة هذه التي تحتوي على توقعات للأرباح وحسابات الأرباح والخسائر والميزانيات والتي هي عبارة عن ناتج العمليات التي ذكرناها سابقًا توفر للمنشأة استقرارًا على المدى الطويل أكثر من تلك الخطط التي تعتمد على العمليات التخمينية والتي لاتحتوي إلاّ على توقعات لا تعدو أن تكون إسقاطات للاتجاهات والنتائج السابقة .

ويمكن أن نلخص هذه العمليات في الشكل (٢ – ٦)



شكل (٢–٦)

اعتاد مركز الإدارة الرئيس لإحدى الشركات الدولية التي تملك نظام ميزانية معقد أن يستقبل « خططًا » من جميع أنحاء العالم ثم يتم التنسيق بين تلك الخطط كميًا وذلك بناءً على تصنيفها إلى عوامل مثل : عدد العاملين ، ووحدات البيع ، مكونات المصنع ، أو المساحة اللازمة للإنتاج بالأقدام المربعة ونحو ذلك مع ربط هذا كله بالنواحي المالية المتعلقة بذلك . والمشكلة هي أن كل هذا الصرح المعقد قد بُني على

أساس التوقعات المبدئية للمبيعات والتي لاتتعدى أن تكون مجرد قضاء بعض الوقت مع « لعبة الأرقام » أما القضايا الاستراتيجية الرئيسة التي تتعلق بالمنتجات والأسواق فقد أهملت أثناء القيام بالأنشطة المالية ، وفي النهاية أدى ذلك إلى تدهور الإنتاج وبروز مشكلات خطيرة في التشغيل والربحية .

الفرضيات

لنعد الآن إلى إعداد الخطة التسويقية ، فبعد الانتهاء من مراجعتنا التسويقية ، ومن تحليل نقاط القوة والضعف ، ومن تحليل الفرص والأخطار فإن الوقت قد حان لكتابة الفرضيات .

هناك عوامل تلعب دوراً أساسيًا في نجاح جميع المنشآت وينبغي وضع الفرضيات الخاصة بهذه العوامل قبل البدء بعمليات التخطيط ، فالمسألة في الواقع تتعلق بوضع معايير لبيئة التخطيط. فعلى سبيل المثال نجد أنه لافائدة من استلام خطتين من اثنين من مديري الإنتاج يرى أحدهما أن السوق سوف يزيد بمقدار ١٠٪ بينما يرى الآخر أن السوق سوف يتقلص بمقدار ١٠٪ .

ومن أمثلة الفرضيات مايلي :

فيما يتعلق بالبيئة الصناعية للمنشأة فإنه يفترض أن :

١ – الطاقة الإنتاجية للصناعة سوف ترتفع من ١٠٥٪ إلى ١١٠٪ عندما تصبح الخطط الصناعية الجديدة موضع التنفيذ .

٢ – التنافس على الأسعار سوف يؤدي إلى انخفاضها على كافة المستويات بمقدار ١٠٪ .

٣ – منافسنا الأساسي سوف يقوم بتقديم منتج جديد قبل نهاية الربع الثاني من هذا العام .

ويجب أن تكون الفرضيات قليلة العدد ، أما إذا أمكن وجود الخطة بدون الفرضيات فلا داعي لهذه الفرضيات .

أهداف واستراتيجيات التسويق

الخطوة التالية هي الخطوة الرئيسة في جميع عمليات التخطيط التسويقي وهي كتابة الأهداف والاستراتيجيات التسويقية .

إن الهدف هو ماتريد تحقيقه ، والاستراتيجية هي الكيفية التي تخطط فيها للوصول بها إلى أهدافك . لذلك فإنه من الممكن وجود أهداف واستراتيجيات في جميع مستويات التسويق ، فعلى سبيل المثال ، يمكن أن يكون هناك أهداف واستراتيجيات للإعلان وأهداف واستراتيجيات للتسعير ، ونحو ذلك .

النقطة المهمة التي يجب أن نتذكرها دائمًا هي أن الأهداف التسويقية هي تلك الأهداف المتعلقة بالمنتجات والأسواق فقط . لذلك من البديهي أنه عندما تبيع المنشأة شيئًا ما إلى شخص ما فإن أهدافها المالية تتحقق ، وأن الإعلان والتسعير والخدمات الأخرى هي بمعنى الوسائل أو الاستراتيجيات التي أدت إلى نجاح هذه العملية . ومن ثم ينبغي التمييز بين أهداف التسعير وأهداف ترويج المبيعات وأهداف الإعلان وغيرها وبين أهداف التسويق .

يمكن القول ، ببساطة ، إن الأهداف التسويقية تدور حول المجالات التالية :

١ - المنتجات الحالية في الأسواق الحالية .

٢ - المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة .

٣ - المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة .

٤ - المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية .

وجميع الأهداف التسويقية يجب أن تكون قابلة للقياس وإلاّ فإنه لايمكن أن نسميها أهدافًا ، أما العبارات ذات الدلالة العامة مثل « الوصول إلى الحد الأقصى » أو «الوصول إلى الحد الأدنى » أو « اختراق » أو « زيادة » وغيرها فتكون مقبولة فقط إذا اقترنت بمقاييس كمية. والقياس يمكن أن يكون من خلال حجم المبيعات ، أو الحصة السوقية ، أو نسبة اختراق منافذ التوزيع أو .. الخ .

أما استراتيجيات التسويق فهي التي من خلالها تتحقق الأهداف التسويقية وهي غالبًا ماتتناول عناصر التسويق الأربعة المعروفة وهي :

المنتج : السياسة العامة للمنتج وذلك فيما يتعلق بالإلغاء ، التنويع ، الإضافة ، التصميم ، التغليف وغيرها .

السعر : سياسات التسعير العامة التي يجب اتباعها لمجموعات المنتج في أقسام السوق المختلفة .

التوزيع : السياسات العامة فيما يتعلق بقنوات التوزيع وخدمات العملاء .

الترويج : سياسات الاتصال العامة مع العملاء تحت المسميات المعروفة مثل الإعلان ، رجال البيع ، ترويج المبيعات ، العلاقات العامة ، المعارض والبريد المباشر ، ونحو ذلك .

بعد الانتهاء من مهمة التخطيط الرئيسة فإنه من الطبيعي في هذه المرحلة إجراء الاختبارات الميدانية وأعمال الرقابة وغيرها للتأكد من تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات متمثلة في الحصة السوقية والتكاليف والأرباح والمبيعات وغيرها . كما أنه من الطبيعي في هذه المرحلة رسم الخطط البديلة ووضع بعض العناصر البديلة إذا كان هناك حاجة إلى ذلك .

البرامج

في خطة التسويق الاستراتيجية يتم حساب تكاليف الاستراتيجيات بشكل تقريبي ، وإذا لم تكن التكلفة مقبولة عمليًا فإنه يتم حساب عدة استراتيجيات مقترحة ومن ثم مقارنتها حتى نصل إلى الحل الأفضل لاختيار الاستراتيجية المناسبة ثم يتم وضع الميزانية بعد ذلك بناءً على هذا الاختيار . وعندئذ يمكن تقسيم الاستراتيجية التسويقية العامة إلى أهداف ثانوية محدّدة ، كما يتم وضع خطة تكتيكية لسنة واحدة بحيث تتخذ الاستراتيجية العامة للتسويق شكل أهداف ثانوية محدّدة يدعم كلاً منها تفاصيل وإرشادات للتنفيذ .

ومن هنا فإنه بالنسبة للمنشآت المنظمة على أساس وظيفي يمكن أن يكون لديها خطة إعلانية وخطة لترويج المبيعات وخطة للتسعير وهكذا ، أما المنشآت المنظمة على أساس المنتج فإنه يمكن أن يكون لديها خطة للمنتج مع أهداف واستراتيجيات وتكتيكات للتسعير والتوزيع والترويج حسب ماتقتضي الحاجة ذلك .

أما المنشآت المنظمة على أساس المناطق الجغرافية فإنه يمكن أن يكون لديها خطة للسوق مع وجود أهداف واستراتيجيات وتكتيكات لعناصر التسويق الأربعة حسب ما تقتضي الحاجة ذلك . أما بالنسبة للمنشآت التي لديها عدد محدد من العملاء الأساسيين فإنه يمكنها أن تضع خطة لكل عميل . كما يمكن دمج الأشكال السابقة ، ويعتمد ذلك على الظروف الخاصة بكل منشأة .

استخدام خطط التسويق

إن خطة التسويق المكتوبة هي القاعدة التي تتم على أساسها القرارات باستمرار ، ومن هنا فإن الخطة يجب ألاّ تحتوي على تفاصيل كثيرة جداً . وذلك لأن هدفها الأساس هو تحديد أين تقف المنشأة الآن ؟ وأين تريد أن تتجه ؟ ثم كيف يمكنها أن تصل إلى ذلك ؟ إن الخطة التسويقية هي قلب أنشطة المنشأة والتي من خلالها تحصل المنشأة على إيراداتها ، كما أن جميع الأنشطة تنطلق منها ، ومن تلك الأنشطة مثلاً توقيت التدفقات النقدية وحجم وخصائص القوى العاملة وغير ذلك .

إن الخطة التسويقية يجب أن توزع في المنشأة على أساس «الحاجة للمعرفة فقط» ، وأخيراً فإن خطة التسويق يجب استخدامها كمساعد للإدارة الناجحة ولايمكن أن تحل محلها بأي حال من الأحوال .

ميزانية التسويق

يتضح مما سبق أن إعداد الميزانيات يصبح أسهل عند استخدام أنظمة فعّالة للتخطيط التسويقي ، كما أن الميزانيات تكون في الغالب واقعية وذات علاقة قوية بالأهداف التي ترغب المنشأة بأكملها في تحقيقها وليست قاصرة على أهداف قسم واحد فقط . وإن النظام الذي يلقى الرضى لدى مديري التسويق هو النظام الذي يساعدهم على أن يبرروا جميع مصاريف التسويق لكل الأعمال التي يرغبون القيام بها خلال السنة المالية . وتلاحظ أن هذا النظام هو الذي نوصي به في هذا الفصل حيث إنه إذا تم اتباع جميع الإجراءات المذكورة سابقًا في هذا النظام فإن سلسلة من الأهداف يتم بناؤها بطريقة تجعل كل جزء من مصاريف الميزانية يمكن ربطه مباشرة

بالأهداف المبدئية لإدارة المنشأة المالية . ومثال ذلك ، إذا كان ترويج المبيعات هو الوسيلة الأساس لتحقيق أحد الأهداف في أحد الأسواق ، فإنه عندما تظهر البنود الخاصة بترويج المبيعات في البرنامج ، فإن كلاً منها سوف يكون له غاية محدّدة يمكن ربطها بواحد من الأهداف الأساسية .

إن تنفيذ الميزانية بهذه الطريقة لا يؤكد فقط أن كل بند من المصاريف قد تم تسجيله بطريقة منظمة وموضوعية وهادفة ولكنه يؤكد كذلك أنه عند الحاجة إلى إحداث تغييرات خلال الفترة التي وضعت الميزانية لأجلها فإن هذه التعديلات يمكن تنفيذها دون إحداث أي إرباك أو خلل في الأهداف طويلة الأجل للمنشأة .

إن أكثر مصاريف التسويق يظهر بأشكال عديدة تحت عنوان الترويج مثل الإعلان ، مصاريف ومرتبات رجال المبيعات ، مصاريف ترويج المبيعات ، مصاريف البريد المباشر وغيرها . ويمكن اعتبار مصاريف التسويق ضمن التكاليف التي تظهر بعد خروج المنتج من المصنع بخلاف تكاليف التوزيع التي تعد منفصلة .

وفي الحقيقة فإنه لايمكن لأي كتاب أن يُجيب على السؤال الذي يُثار حول مصاريف التعبئة وهل تعد ضمن مصاريف الإنتاج أو ضمن مصاريف التسويق وهل بعض مصاريف التوزيع تعد من المصاريف التسويقية. وعلى سبيل المثال فإن الإصرار على مستويات عالية من الخدمة يؤدي إلى ارتفاع في تكاليف التخزين ، فهل الأجدى للمنشأة أن ترفع من مستويات الخدمة لديها أم لا ؟ وهذه المسائل وغيرها يحسمها الحس السليم بالحلول العملية المناسبة.

وعند الحديث عن السعر فإن أي تخفيض في الأسعار يتسبب في انخفاض الدخل الإجمالي ، يجب أن يلقى اهتماماً وتركيزاً عالياً باعتباره تكلفة إضافية تؤدي إلى رفع مصاريف التسويق ، ومن أمثلة هذه التخفيضات الترويج وخصم الكميات والخصم عند الدفع وعمولات البيع وغيرها .

إن أهم نقطة حول أنشطة التسويق التي يمكن قياس تأثيرها هي أن المستويات والنتائج المتوقعة يجب أن تأتي نتيجة لتحليل دقيق لما يجب أن تقوم به المنشأة تجاه تحقيق أهدافها ، كما يجب أن نولي اهتماماً كبيراً لوضع المصاريف المختلفة تحت عناوين مناسبة ، والطريقة المناسبة لذلك هي طريقة الموازنة على أساس صفري Zero-based .

ما الذي يجب أن يظهر في خطة التسويق الاستراتيجية ؟

إن خطة التسويق المكتوبة ، كما سبق بيانه ، هي القاعدة التي تتم القرارات على أساسها . ومن هنا فإن الخطة يجب ألاّ تحتوي على تفاصيل كثيرة جداً ، وذلك لأن هدفها الأساس هو تحديد أين تقف المنشأة الآن ، وأين تريد أن تتجه ثم كيف يمكنها أن تصل إلى ذلك . كما سبق أن بينا أنها (أي الخطة التسويقية) هي قلب أنشطة المنشأة التي تحصل المنشأة على إيراداتها من خلالها ، كما أن جميع الأنشطة تنطلق منها ، ومن تلك الأنشطة مثلاً توقيت التدفقات النقدية وحجم وخصائص القوى العاملة وغيرها.. ونأتي هنا إلى بيان ما الذي يجب فعلاً أن يظهر في خطة التسويق الاستراتيجية المكتوبة. ويوضح الجدول (٢ – ٣) ذلك . وتفصيل كل واحد من تلك العناصر الموجودة في الجدول سوف يأتي في الفصول القادمة من هذا الكتاب ، لذلك فإن هذا الشكل يجب أن يبقى حاضراً في الذهن أثناء قراءتك لبقية هذا الكتاب .

جدول (٢ – ٣)

ما الذي يجب أن يظهر في خطة التسويق الاستراتيجية

١ – تبدأ بعبارة الرسالة أو الغاية (هدف المنشأة) .
٢ – ثم تتضمن ملخصاً مالياً يوضح الإيرادات والأرباح على أشكال بيانية تغطي فترة التخطيط .
٣ – ثم تقوم بمراجعة السوق :
– ما هو السوق ؟
– هل السوق ينمو أم يتراجع ؟
– كيف يتم تقسيم وتجزئة السوق ؟
– ما هي الاتجاهات في كل قسم من أقسام السوق ؟
حاول أن تجعل هذه المعلومات بشكل مبسط ، وإذا لم تتمكن من جمع الحقائق فحاول أن تضع بعض التقديرات ، مع استخدام دورات الحياة (دورة حياة المنتج ودورة حياة المنشأة) وحاول أيضاً الاستفادة من الرسوم البيانية مثل الأعمدة والدوائر في عمليات الإيضاح .
٤ – الآن حدد الأقسام الرئيسة للسوق ثم حلّل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار في كل قسم من الأقسام :
– صنّف بشكل موجز العوامل الخارجية ومدى تأثيرها على كل قسم .
– أعدّ قائمة بعوامل النجاح الأساسية (يجب أن تكون أقل من خمس) .
– قوّم نقاط القوة والضعف الموجودة لدى المنشأة مقارنة مع ما يتمتع به المنافسون . ضع درجة للتقويم لك وللمنافسين (من ١٠ درجات) ثم اضرب النتيجة في القيمة التي تقدرها لكل عامل من عوامل النجاح حسب أهميته .
«مثال : العامل ١ = ٦٠ ، العامل ٢ = ٢٥ ، العامل ٣ = ١٠ ، العامل ٤ = ٥»
التفاصيل الإيضاحية لكيفية القيام بهذا التقويم سوف تكون في الفصلين الخامس والثالث عشر .
٥ – اكتب بياناً مختصراً بأهم المواضيع التي يجب أن تُدرج ضمن فترة التخطيط .
٦ – أعدّ ملخصاً لنقاط القوة والضعف والفرص والأخطار مستخدماً ما يسمى بالمصفوفة التجميعية أو محفظة المنتجات/ الأعمال Portfolio Matrix (وسوف نتطرق لها في الفصل الخامس) لكي توضح أهمية العلاقة بين النقاط الأساسية في أعمالك .
٧ – ضع قائمة بالفرضيات .
٨ – حدد الأهداف والاستراتيجيات .
٩ – أعدّ ملخصاً بجميع احتياجاتك لفترة الخطة وضعها على شكل ميزانية .

ماذا نعني بعبارة الرسالة أو الغاية ؟

يتضح من الجدول (٢ – ٣) أن خطة التسويق الاستراتيجية يجب أن تبدأ بعبارة الرسالة أو الغاية . وإن هذه الجملة أو العبارة ربما تعد من أصعب الأشياء التي لايستطيع المديرون أن يتقنوها في التخطيط التسويقي وذلك لأنها ذات طبيعة فلسفية ونوعية .

في أقسام كثيرة من المنشآت المختلفة بل أحيانًا في القسم الواحد نفسه نجد أن المجموعات المختلفة تتخذ اتجاهات مختلفة وغالبًا تصل إلى نتائج متباينة وخطيرة لقضية واحدة ، وقد يكون السبب ببساطة هو أن المنشأة لم تعرف وتُحدّد أعمالها ولا الطريقة التي ترغبها لتنفيذ تلك الأعمال .

ومثال على ذلك أنه في إحدى شركات التقنية العالمية ، نجد أن مجموعة من المديرين في هذه الشركة يرون أن التركيز يجب أن يكون على التقنية بينما يرى آخرون أن التقنية أقل أهمية من التسويق الذي يجب التركيز عليه. ومع مثل هذا الاختلاف في الإدارة العليا للشركة فلك أن تتوقع ماذا يحدث في الإدارات الدنيا .

مثال آخر يتعلق بمندوب مشتريات الملابس الداخلية في أحد المحلات متعددة الأقسام : فقد حدّد عدد الماركات التي سوف يعرضها (ومن ثم المقاسات والألوان والموديلات المعروضة) اعتقاداً منه أنه يعمل للوصول بالأرباح إلى أقصى حد . ورغم أن البحوث أثبتت أن النساء يتسوقن في مثل هذه المحلات عادة لأغراض أخرى غير الملابس الداخلية إلاّ أنهن يتوقعن وجودها في مثل هذه المحلات حتى وإن ندر أن تكون هي الهدف من زيارتهن . فمن هذا المثال يتضح أن مندوب المشتريات في محاولته لرفع أرباح قسم المشتريات الذي يعمل به تسبب في تقليل أرباح بقية الأقسام لأن دوره في هذه الحالة انحصر في مجال «الخدمة» لقسمه فقط دون الاهتمام برفع أرباح المتجر ككل .

يمكن أن نلاحظ أن هناك ثلاثة مستويات للرسالة أو الغاية : المستوى الأول هو رسالة أو غاية المنشأة ، أمّا المستوى الثاني فهو الرسالة أو الغاية على المستويات العليا في المنشأة ، أمّا المستوى الثالث فيُخاطب المستويات الدنيا . ويمكن توضيح هذه المستويات في الآتي :

النوع الأول : مايعرف بـ « فلسفة المنشأة » وهي عادة توضع في التقارير السنوية لـ « ملاطفة » المساهمين وكسب رضاهم ، و إلاّ فهي غير قابلة للتطبيق .

النوع الثاني : الأشياء الواقعية ، وهي العبارة ذات المعنى المفيد ، والخاصة باهتمامات المنشأة ، والتي تؤثر فعلاً على سلوك المنفذين على كافة المستويات .

النوع الثالث : عبارة « الغرض » (هي عبارة الرسالة أو الغاية للمستويات الدنيا في المنشأة) وهي تتناسب مع استراتيجية وحدات الأعمال ، ومع مستوى مجموعة المنتج أو الأقسام في المنشأة .

القائمة التالية يجب أن تظهر في عبارة الرسالة أو الغاية حيث إن أي رسالة أو غاية يجب ألاّ تزيد عن صفحة واحدة :

١ – المساهمة في :

- تحقيق الربح (بشكل محدد) .
- الخدمة .
- البحث عن الفرص .

٢ – تعريف مجال الأعمال – عرِّف الأعمال ، ويفضل أن يكون ذلك بتوضيح المنافع التي تقدمها أو الحاجات التي تلبيها بدلاً من الأشياء التي تنتجها .

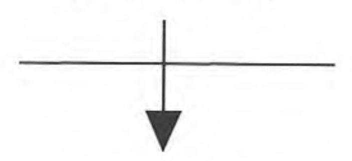
٣ – الكفاءة المميزة : هي المهارات والقدرات والإمكانيات التي تميزنا عن المنافسين ، حيث إنها الأساس المهم في النجاح الذي نبتغي الوصول إليه اليوم . فلا بد أن يكون لدينا عنصر واحد بعينه أو عدد من المهارات متميزة عن المنافسين ، وإذا كان بالإمكان مقارنة المنافس بشكل متساوٍ معنا في هذه الكفاءات فإنها لا تعد كفاءة مميزة .

٤ – مؤشرات المستقبل :

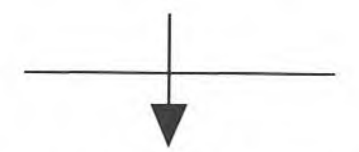
- ما الذي سوف تفعله المنشأة ؟
- ما الذي يمكن أن تفعله المنشأة ؟
- ما الذي لن تفعله المنشأة ؟

هذه العمليات وعلاقتها مع المواضيع الأخرى التي ناقشناها في هذا الفصل يمكن تلخيصها في الشكل (٢ – ٧) .

عبارة رسالة أو غاية المنشأة (أو الأعمال)
(فلسفية ، نوعية)



أهداف المنشأة (أو الأعمال)
(تحويل عبارة الرسالة أو الغاية إلى شكل عمليات وأشياء كمية يمكن أداؤها وقياسها)



أهداف الأقسام الوظيفية مثل التسويق ، المالية ، الإنتاج ، الهندسة
(كمية وممكنة القياس)

(شكل ٢ – ٧)

أسئلة تطبيقية

١ - اشرح بالتفصيل نظام التخطيط التسويقي في منشأتك ؟

٢ - أعدَّ قائمة بالأشياء الإيجابية وأخرى بالأشياء السلبية فيها ؟

٣ - اشرح كيف يمكن تطوير وتحسين الوضع في منشأتك ؟

الفصل الثالث

عملية

الخطيط التسويقي

(٢ - إزالة سوء الفهم)

إن الهدف من هذا الفصل هو دراسة عملية التخطيط التسويقي وإلقاء الضوء على بعض المشكلات التي قد تواجهها المنشأة أثناء عملية التخطيط . وتأتي أهمية هذا الفصل في أنه سيطلعك - كرجل تسويق - على بعض العقبات التي قد تواجهها أثناء عملية التخطيط . وإذا كنت واثقًا من أنك تستطيع أداء مهامك الوظيفية دون مواجهة أية مشكلة فإنه يمكنك الانتقال لقراءة الفصل الرابع مباشرة .

إن هذا الفصل يتناول المشكلات العملية الناتجة عن تجاهل التخطيط التسويقي ، وبالتالي فإنه يذكّر مرة ثانية بماهيّة التخطيط التسويقي وماهي الأمور المتعلقة والمحيطة به ، ومن ثم يضع قائمة بالمشكلات والصعوبات المتعلقة بالتخطيط التسويقي . ومن هذه المشكلات :

* ضعف الدعم من الإدارة العليا لعمليات التخطيط .

* عدم وجود خطة لعملية التخطيط .

* عدم وجود المساندة من المستويات الإدارية الأخرى .

* سوء فهم مصطلحات التخطيط .

* إحلال الأرقام بدلاً من الأهداف والاستراتيجيات المكتوبة .

* كثرة التفاصيل وبعدها عن الموضوع .

* الرجوع إلى الخطة مرة واحدة في السنة .

* فصل تخطيط العمليات عن التخطيط الاستراتيجي .

* الفشل في دمج التخطيط التسويقي بنظام تخطيط المنشأة .

* تفويض التخطيط إلى (مُخطِّط) أو (استشاري) من خارج المنشأة .

وفي نهاية الفصل سوف نناقش مدى الحاجة إلى أنظمة التخطيط التسويقي .

مقدمة

على الرغم من سهولة ووضوح ومنطقية العمليات التي ناقشناها في الفصل السابق ، إلاّ أن التخطيط يظل أكثر الموضوعات إرباكًا لجميع العاملين سواء في المجال الأكاديمي أو التطبيقي (العملي) والهدف من هذا الفصل هو إزالة الغموض المحيط بهذا الموضوع من موضوعات الإدارة التسويقية ، وشرح أسباب عدم فعالية محاولات التخطيط التسويقي السابقة في القطاع الصناعي ، والتي توصل إليها المؤلف من خلال دراسته التي استمرت أربع سنوات على ٢٠٠ شركة متخصصة في إنتاج السلع الصناعية ، وعن تجاربهم في تطبيق التخطيط التسويقي ، ولقد تم مقابلة ٤٠٠ مسئول من مسئولي الشركات التي تمت دراستها والتي كانت تمثل بشكل عام جميع أنواع وأحجام الشركات الصناعية . وقد تأكدت نتائج هذه الدراسة من خلال دراسات حديثة أخرى أُجريت في الجامعات الأمريكية والأوروبية والأسترالية .

إن مساهمة التسويق في نجاح أنشطة وأعمال المنشأة الإنتاجية والتوزيعية والشرائية تتمثل في الالتزام بالتحليل المفصل للفرص المستقبلية لتلبية احتياجات العملاء ، كما أنها تتمثل في رسم مدخل متخصص ومتكامل لبيع المنتجات أو الخدمات إلى أسواق مقسمة ومحدَّدة بشكل جيد . بحيث يمكن توظيف عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج) في خليط متجانس وخطة متكاملة لوظائف وأعمال المنشأة .

مثل هذه الأنشطة والالتزامات يجب دراستها وأن تُدرج في الميزانية بشكل صحيح وهذا مانحتاج إليه فعلاً ، وهو مايعرفه زملاؤنا المحاسبون منذ زمن . لذا فإن عمليات التخطيط التسويقي يجب أن تُولَى اهتمامًا كبيرًا بتحديد ماذا نبيع ، ولمن نوجه مبيعاتنا على المدى الطويل للحصول على الفرصة الجيدة لمعرفة ميزانيات الإيرادات وتوقعات المبيعات بشكل جيد . بالإضافة إلى ذلك ، فإن فرصة تحقيق تلك الميزانيات والتوقعات يعتمد بشكل كبير على مدى دقة المعلومات المتوفرة لدينا عن السوق ، وعن خدمات العملاء ، ومدى ملاءمة استراتيجياتنا ، والأسلوب الإدراري المُتبع في المنشأة .

تجاهل التخطيط التسويقي والمشكلات المترتبة على ذلك

إن الدرجة التي تكون عندها المنشأة قادرة على التعامل بفاعلية مع البيئة التي تعمل فيها يعتمد بشكل كبير على مقدرة جميع المستويات الإدارية في المنشأة على تفهم عمليات التخطيط التسويقي بشكل منطقي .

إن كثيراً من المنشآت قد اقتصرت نظرتها في أنظمة التخطيط على جعلها أنظمة تنبؤ وميزانية فقط . وهذا يعطينا دفعة قوية للتوجه إلى معالجة مثل هذه المشكلة وتصحيح هذا الوضع الخطأ الذي يُسمى في أدبيات الإدارة بـ « النظرة الضيقة » حيث يتم التركيز على الأوضاع والأعمال الحالية وإغفال النظرة المستقبلية لها . ولكن يجب معرفة أن التركيز وتسليط الضوء على الأعمال الحالية فقط لن يغيرها في المستقبل مالم يتم الاستعداد والتخطيط لذلك جيداً .

والمشكلة في هذا الموضوع هي أولاً ضرورة إيجاد وسائل لتقويم نظامين مركبين ومن ثم الربط بينهما ، وهما نظام المنشأة والبيئة الحركية المتغيرة التي تعمل من خلالها المنشأة ، ومن جهة ثانية فإن عدم تهيئة المنشأة بشكل عام لذلك سوف يزيد من الضغوط عليها في المدى القصير عند محاولتها التعايش ومواجهة عوامل البيئة المختلفة .

وإن كثيراً من المنشآت التي مرت بالعديد من أشكال وأطوار النمو والفعالية كانت مدركة لوجود فرص يمكن تحقيق أرباح من خلالها . وقد صممت العديد من الأشكال لقياس مدى فعالية وعقلانية هذه الفرص ، ولكن نتيجة لعدم جاهزيتها وإلمامها الكامل بعوامل البيئة فقد خسرت تلك الأرباح ولم تستطع استغلال مصادرها المتاحة والمحدودة الاستغلال الأمثل . ومثل هذه المشكلة تزداد أهميتها مع زيادة حجم وتنوع أعمال المنشأة .

بمعنى آخر ، فإنه يمكن القول إن هناك إدراكًا واسعًا بفقدان الكثير من الفرص التسويقية نتيجة لعدم جاهزية المنشأة وعدم التخطيط الجيد لاستغلال هذه الفرص ، كما أن هناك علاقة قوية بين هاتين المشكلتين وبين الأنظمة المستخدمة على نطاق واسع في الوقت الحالي وهي أنظمة تنبؤ المبيعات والميزانية .

الجدول التالي (٣ - ١) يوضح أكثر المشكلات تكراراً ، والناتجة عن تنبؤ المبيعات وإجراءات الميزانية التقليدية في ظل غياب نظام متكامل للتخطيط التسويقي .

جدول (٣ - ١) المشكلات الأكثر تكراراً

١ - ضياع فرص الأرباح .
٢ - أرقام عديمة المعنى في الخطط طويلة الأجل .
٣ - عدم واقعية الأهداف .
٤ - نقص في المعلومات عن السوق والتي يمكن الاعتماد عليها .
٥ - التضارب والنزاع بين الوظائف والأقسام المختلفة في المنشأة .
٦ - الإحباط الإداري .
٧ - التزايد (غير المخطط) لمنتجات المنشأة وللأسواق التي تعمل بها .
٨ - عدم الاستفادة الكاملة من مصاريف الترويج .
٩ - فوضى في سياسات التسعير .
١٠ - ضعف المنشأة في مواجهة التغيرات في البيئة التي تعمل بها .
١١ - فقدان التحكم في أعمال المنشأة بمرور الوقت .

إن العلاقة بين هذه المشكلات تبدو واضحة ، ولكن الأمر الذي قد يبدو غير واضح من هذه القائمة هو أن كل واحدة من تلك المشكلات السابقة تمثل أعراضاً لمشكلة أكبر انبعثت أصلاً من الطريقة التي اتبعت في رسم ووضع أهداف المنشأة . فالتأثير النهائي لأي هدف ، بالإضافة إلى معنويته ، يعتمد على نوعية المدخلات المعلوماتية عن بيئة العمل . ومن ناحية ثانية فإن الأهداف لابد أن تكون واقعية ، وذلك بأن تكون قوية الارتباط بإمكانيات المنشأة من حيث ممتلكاتها ومواردها والكفاءات الموجودة لديها وسمعتها التي تكونت خلال السنوات الماضية .

إن فاعلية أعمال المنشأة تتوقف على الطريقة التي يتم بها وضع الأهداف . وقد أوضح البحث الذي أجراه المؤلف أن عدم ملاءمة الطريقة التي يتم فيها وضع الأهداف كان السبب الرئيس لكثير من مشكلات المنشآت البريطانية . ونظراً لأن المنشآت تعتمد على الأسواق ، ولأن هدفها الأساس هو تحقيق الأرباح من خلال البحث والمحافظة على الأسواق المربحة ، لذا فإن وضع الأهداف فيما يتعلق بهذه الأسواق يعد هو المهمة الأساس للمنشأة . فإذا كانت الطريقة التي أُنجزت بها هذه المهمة الأساس لاترتبط بشكل ملائم مع أوضاع المنشأة المختلفة والقائمة حاليًا فإن هذا سوف يكون له تأثير عكسي على فاعلية وكفاءة أعمالها في المستقبل .

إن استخدام نظام جيد للتخطيط سوف يساعد على وضع أهداف تسويقية واقعية وذات معنى . والشكوى المستمرة والمتكررة تأتي من الاستخدام الدائم للأفكار الآنية القصيرة المدى والابتعاد عن (أو عدم) استخدام مايُسمى بـ (التفكير الاستراتيجي) وهذا ما أشرنا إليه باختصار في الفصل الثاني . والشكوى الأخرى تكمن في صعوبة تقويم الخطط التي تحتوي على أرقام كثيرة ، والتي لا تشير ولا توضح نوعية الفرص ولا تركز على المواضيع المهمة ولا تبين بوضوح موقف المنشأة من أسواقها كما أنها لاتُحدِّد الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق المبيعات المستهدفة . وفي الواقع نجد أن الأرقام المكتوبة في الخطة ذات علاقة ضعيفة بالعوامل السابقة الذكر . فنجد أن أهداف المبيعات تبالغ في حجم المبيعات المستهدف بهدف دفع رجال البيع إلى تحقيق إنجازات أعلى ، بينما يتم تقليص الميزانيات الحقيقية للحصول على رصيد من الأمان لمواجهة النتائج السلبية . وهذه الأساليب تعد غير محفزة وتؤدي إلى السخرية والاستهزاء بالخطة ، ويتم تسميتها بـ (لعبة الأرقام) وغيرها من التعبيرات التي تُعطي إحساسًا بعدم واقعية وأهمية هذه الخطط . وفي هذه البيئة ، لن تجد صعوبة في اكتشاف أسباب بروز المشكلات الواردة في جدول (٣-١) وظهورها على السطح . كما أن هناك مشكلة أخرى وهي النظر إلى (الربح) على أنه هو الهدف الوحيد للأعمال الناجحة . فتجد في أذهان كثير من رجال الأعمال الفرضية القائلة بأن النجاح في الأعمال التجارية يقتضي أن يقوم (المدير) بوضع الربحية المستهدفة ، ومن ثم يُقسِّم المنشأة بشكل لامركزي إلى مجموعات ذات أنشطة متشابهة وأهداف معينة ، ثم يجعل المديرين التنفيذيين مسئولين عن تحقيق هذه الأرباح .

على الرغم من أن كثيراً من المنشآت البريطانية جعلت هدفها الوحيد في غالب الأمر هو الربح ، إلاّ أن كثيراً منها كانت في تدهور مستمر بل يمكن القول إن أرباحها الحقيقية كانت تنحدر . وهناك أمثلة كثيرة لمنشآت كانت تتبع السياسة اللامركزية في وضع أهداف للربحية ولكنها فشلت بشكل ذريع ، فلماذا يحدث مثل هذا ؟

يمكن القول بشكل عام إن ذلك يرجع إلى أن كثيراً من مسئولي الإدارات العليا يعتقدون أن كل مايجب عليهم عمله هو وضع الأرباح المستهدفة بطريقة أو بأخرى ثم بعد ذلك يقوم مديرو الإدارات الوسطى بتسخير كل شيء بشكل آلي لتحقيق تلك الأرباح . فهناك الكثير من الأدلة التي تشهد بأن كثيراً من المنشآت تعتقد أن التخطيط هو مجرد وضع أهداف الربحية . ورغم أن وضع الأرباح المستهدفة يعد أمراً سهلاً على أي منشأة ، إلاّ أن الصعوبة تكمن في تحديد كيفية تحقيق هذه الأرباح .

من هنا فإنه أصبح من الضروري أن نركز الانتباه على جانب الضعف الذي تعاني منه كثير من المنشآت خاصة في تحديد الاستراتيجيات اللازمة لربط نقاط القوة في المنشأة مع الفرص التسويقية المناسبة ، ثم بعد ذلك جدولة ومعرفة تكاليف ما يجب أن يُعمل لتحقيق هذه الأهداف ، ولايوجد سوى عدد قليل من الشواهد التي تبين أن هناك فهماً عميقا لما يمكن أن تعمله المنشأة بشكل أفضل من منافسيها أو عن مدى إمكانية ربط كفاءاتها المتميزة مع احتياجات مجموعة محدّدة من العملاء ، وفي المقابل نجد أن زيادة المبيعات الإجمالية ومعدلات العائد على الاستثمار هي المعايير التي تطبقها المنشأة على أسواقها ومنتجاتها بغض النظر عن الحصة السوقية أو معدل نمو السوق أو طول عمر دورة حياة المنتج . لذا تجد أن كثيراً من المنشآت اليوم تقع في مأزق وذلك نتيجة لأن وحداتهم اللا مركزية (في سبيل تيسير أعمالهم الحالية) تُدير أعمالها بناءً على حسابات الأرباح والخسائر المالية ، وغالبًا ما يكون ذلك على حساب فقد الحصص السوقية للمنشأة التي تم الحصول عليها بعد جهد وعناء .

وعلى الرغم من أهمية الأهداف المالية كمقاييس للأداء المطلوب ، إلاّ أنها محدودة الفائدة عمليًا ، وذلك لأنها لا تتحدث عن كيفية تحقيق النتائج المرغوب فيها . الشيء نفسه يمكن أن يُقال عن التنبؤ بالمبيعات والميزانيات وذلك لأنها ليست أهدافًا أو استراتيجيات تسويقية .

إن فهم المعنى الحقيقي والدلالة المعنوية لأهداف التسويق يساعد المديرين على معرفة المعلومات التي يحتاجون إليها والتي تساعدهم أثناء التنفيذ على اختيار واحد أو أكثر من المواقف في السوق . كما أن اختيار الكلمات المناسبة التي يمكن أن تشرح منطقية الأهداف والاستراتيجيات التسويقية تعد أكثر صعوبة من كتابة الأرقام على الورق وترك الاستراتيجيات غامضة وبدون توضيح ، وهذا هو لُبُّ المشكلة . ولإيضاح ذلك ، فإننا نقول : إن الأنظمة ذات الطابع الرقمي لن تساعد المديرين على التفكير بشكل بنّاء حول الاستراتيجيات المتعلقة بقطاعات السوق المختلفة ، كما أنها لن تساعد على جمع وتحليل البيانات عن السوق ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة . وفي غياب مثل هذه الأنشطة في أقسام المنشأة ، فإنه من غير المتوقع أن يكون لدى المكاتب الرئيسة للمنشأة شيء أكثر من التخمين (أو الإحساس) يمكن استخدامه كأساس في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة موارد المنشأة .

إن المشكلة تظل في كيفية جعل المديرين في المنشأة يفكرون في ماوراء آفاق عمليات السنة الحالية . وهذا ينطبق بشكل عام على جميع أنواع وأحجام المنشآت ، بل إنك تلحظ أنه في المنشآت الصغيرة أيضًا يواجه التنفيذيون صعوبة التخلص من قيود الحسابات المالية للأرباح والخسائر .

إن ماسبق يثير تساؤلاً صعباً حول كيفية التغلب على هذه المشكلات المعقدة ، وهو مايربك أولئك الذين أجبرتهم ضغوط السوق على التفكير في طرق مختلفة للتعامل مع البيئة التي يعملون فيها ، ففترات النجاح التي تحققت في الماضي كانت نتيجة لوجود منتجات سهلة التسويق خلال فترات الازدهار الاقتصادي حيث لم يكن هناك سوى ضغوط ضعيفة على المنشآت تجبرها على القيام بعمليات التخطيط ، ولم تكن تلجأ إلاّ إلى حل مشكلات العمليات عند ظهورها . ففي ذلك الوقت لم يكن من الضروري وجود خطط دقيقة . أما اليوم فإن المنشآت تجد نفسها تواجه منافسة متزايدة في بيئة متغيرة ، كما أنها بدأت تشعربأن النجاح في المستقبل يعتمد على الصبر والخطط الدقيقة وعلى وضع الترتيبات اللازمة للدخول في الأسواق وغيرها من الأمور التي لابد من القيام بها للوفاء بالالتزامات المستقبلية .

وهناك مشكلة أخرى وهي أن المديرين في المنشآت الكبيرة الذين يتم تقويمهم ومكافأتهم على أساس إنجازاتهم الحالية يجدون صعوبة في الاهتمام بمستقبل المنشأة .

ومما يزيد الأمر إرباكًا هو وجود بعض المنطلقات السلوكية لبعض المديرين الذين يشعرون بأنه أكثر أمانًا وأفضل ماديًا للمدير أن يولي اهتمامًا كبيرًا لإدارة منتجات المنشأة وعملائها الحاليين وصولاً إلى ميزانية السنة الحالية دون الاهتمام بالمستقبل .

وللأسف فإن أنظمة التنبؤ بالمبيعات لمدة طويلة في المستقبل لا توفرالحل لهذه المشكلات ، وذلك لأن مثل هذه الأنظمة أصبحت عاجزة عن تحديد ما يجب أن تعمله اليوم حتى تصبح متأكدة من النجاح في المستقبل . وهذه المشكلة تظهر بالشكل نفسه سواء في المنشآت متعددة الأعمال أو المنشآت الصغيرة أو المتخصصة غير أنها في المنشآت الكبيرة تكون المشكلة مركبة ومعقدة نتيجة للتعقيد وكثرة مستويات الإدارة وتنوع العمليات . ومع هذا فإن المشكلة تظل في الأصل واحدة .

إن الأحداث التي تؤثر على الإنجاز الاقتصادي في عملٍ ما تأتي من اتجاهات مختلفة وفي أشكالٍ متعددة لدرجة أنه يصبح من الصعب على المدير الإحاطة بها ووضعها على صورة مشكلات يمكن حلها أو فرص يمكن استغلالها . وأفضل مايستطيع المدير عمله هومحاولة إيجاد نظرة منطقية وسببية لكيفية تأثيرها على أعمال المنشأة في الماضي وكيفية تطورها مستقبلاً وماهي الأعمال التي تحتاج المنشأة للقيام بها حتى تكون مستعدة للتغيرات المتوقعة مستقبلاً . ولكن المشكلة تظل في كيفية توجيه أفكار المديرين إلى هذه المواضيع ، وحتى نصل إلى ذلك ، فإن جميع الأهداف التي تم وضعها سوف يكون قد مضى عليها وقت طويل بحيث يصبح تنفيذها عديم الجدوى .

كتب انستن Einstein (إن تحديد المشكلة أهم بكثير من حلها . فالحل لايتطلب أحيانًا سوى مهارات رياضية أو تجريبية لإبراز أسئلة واحتمالات جديدة لمعالجة المشكلات القديمة من زوايا جديدة ، لذا فإن الحاجة تكون ماسة لقدرات ومهارات إبداعية خلاقة لتحديد المشكلة بدقة) . ومثل هذه القدرات والمهارات ، وبكل أسف ، تعد نادرة وخاصة أن كثيرًا من المديرين ينهمكون تمامًا في التفاصيل اليومية لإدارة أعمالهم ، مما يجعلهم بحاجة إلى نظام يساعدهم على التفكير المنظم لصياغة وتحديد المشكلة ، ومثل هذا الإطار الرشيد للتفكير سوف يزود المديرين بالقدرة على فهم ، وبالتالي توضيح النموذج الاقتصادي للأعمال والذي يفتقده كثير من أنظمة التوقعات والميزانيات في أغلب المنشآت . ومن الواضح أنه في ظل غياب مثل هذا التفكير المنطقي والمنظم للأعمال فإن وضع أهداف ذات معنى ودلالة يصبح من أصعب المشكلات .

وهناك العديد من الأدلة الواضحة على أن المنشآت التي توفر إجراءات ونماذج خاصة لمثل هذه العمليات وتُقدّمها على شكل طرق مقننة أصبح لديها القدرة على التغلب على مثل هذه المشكلات . وعلى الرغم من عدم محدودية طرق تحليل الأنشطة والأعمال إلاّ أن منهج الإجراءات سوف يساعد المديرين على أقل تقدير (في جميع المستويات الإدارية في المنشأة) في تحديد وتعريف عناصر المشكلة بطريقة منظمة . وهذا ينطبق حتى على الأسواق الأجنبية البعيدة التي يصعب الحصول على معلومات عنها وكذلك على الأسواق التي تُدار عن طريق الوكلاء لأن مثل هذه الطريقة المنظمة تعمل لصالح أعمالهم ولصالح موكليهم على حد سواء .

وهناك ميزتان أساسيتان تتمتع بهما تلك المنشآت التي تطبق هذا النظام :

الأولى : أن مستوى الإحباط الإداري فيها منخفض ومستوى التحفيز فيها مرتفع ، وذلك لأن النظام يوفر الطريقة التي يمكن من خلالها الوصول إلى اتفاق على المواضيع الصعبة مثل تحديد نقاط القوة لدى المنشأة والتي تتميز بها عن المنافسين ، وطبيعة البيئة التنافسية التي تعمل بها المنشأة . وإن حالات النزاع والإحباط داخل المجموعة التي نراها في أعمالها بشكل متكرر ، غالباً ماتكون نتيجة لغياب مناقشة هذه القضايا والوصول إلى اتفاق حولها . فإذا كان الرئيس مثلاً لايتفهم مشكلات البيئة التي يعمل فيها ولا نقاط القوة والضعف في منشأته ، ولا يناقش إلاّ الأهداف التي يريد أن يُحقّقها فإنه - في حالة غياب هيكل ثابت من الإجراءات والمصطلحات المتعارف عليها التي يمكن استخدامها وتكون مفهومة لدى الجميع - سوف يكون هناك صعوبات في الاتصالات مما ينتج عنه مستوى أعلى للإحباط .

الثانية : أن كثيراً من أشكال الأنظمة المقننة والمعروفة تساعد على تنمية القدرات الإدارية للإدارة العليا في فهم مشكلات المستويات الإدارية الدنيا والمساهمة في حلها والتعامل معها بشكل فعّال وبطريقة تعاونية وذلك لأن المعلومات أصبحت تصلهم بطريقة تمكنهم من الحصول على فكرة عامة أو صورة عامة ذات معنى لجميع أنشطة المنشأة ، وهذا بدوره أيضاً يساعد على وضع أساس منطقي ورشيد لتخصيص مصادر وموارد المنشأة .

وباختصار فإن الطريقة المنظمة للتحليل تعد ضرورة ملحة ، بغض النظر عن حجم وتعقد المنشأة وأعمالها ، ومثل هذا النظام يفترض أن :

١ - هناك فهما وإدراكا شاملا لتعريف وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنشأة والمشكلات والفرص في السوق .

٢ - هناك إطارا منطقيا يستخدم لعرض القضايا المهمة التي تبرز من خلال هذا التحليل .

وفي الحقيقة ، فإن القليل جداً من المنشآت لديها أنظمة تخطيط شاملة بهذه الخصائص الرائعة . ولاشك أن من لديه مثل هذا النظام يستطيع التعامل مع بيئته بشكل أفضل من أولئك الذين يفتقرون لمثل هذه الأنظمة ، وذلك لأنه أصبح من السهل عليهم وضع أهداف تسويقية ذات معنى ودلالة ، كما أنهم أصبحوا أكثر تأكداً وثقة من ذي قبل حول المستقبل ، بالإضافة إلى أنهم يتمتعون بقدرة كبيرة على التحكم في أعمالهم وأنشطتهم ، ويضعون أولويات لأعمالهم بطريقة سليمة فيكون التركيز على الأعمال والأنشطة ذات الأهمية الكبرى ومن ثم الأنشطة التي تليها في الأهمية . وباختصار أصبحت المشكلات لديهم قليلة ، فأصبحت تعمل بفاعلية أكثر .

ماهو التخطيط التسويقي ؟

يجب أن نستعيد في البداية ماذكرناه في الفصل الثاني من أن هناك سلسلة من الأنشطة المنطقية التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية ومن ثمَّ وضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف . ومن الناحية النظرية فإن العملية تعد سهلة ، وبالإمكان تلخيصها ووضعها على شكل خطوات كما هو موجود في الشكل (٢ - ١) في الفصل الثاني من هذا الكتاب .

إن عملية صياغة التخطيط التسويقي (في حد ذاته) متفق عليها من قبل الخبراء، إذا أُخذ على أساس أنه نظام تخطيط لايعدو أن يكون طريقة منظمة لتعريف وتحديد عدة بدائل أو اختيارات للمنشأة مكتوبة بشكل واضح ، ثم صياغة أهداف تسويقية بشكل يتناسق مع الأهداف العامة للمنشأة ومن ثم تحديد الاستراتيجيات المناسبة ، وبعد ذلك جدولة التكاليف والأنشطة التشغيلية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف . فالتنظيم والتنسيق الفعّال هو مايميز نظرية التخطيط التسويقي .

البساطة في التخطيط التسويقي

نريد أن نعرض لك حقيقة مهمة وهي أهمية معرفة محتويات الكتب ، فليس أيُّ كتاب تعليمي يُعرض في المكتبات يستحق الشراء أو القراءة ، فهناك بعض الغموض وعدم الوضوح في بعض عبارات التسويق المستخدمة في بعض الكتب ، مما أدى إلى زيادة الغموض في عمليات التخطيط التسويقي .

كما أن هناك أمراً يدعو إلى الدهشة والاستغراب ، وهو أن كثيراً من المنشآت التي تتبنى التخطيط التسويقي آلت إلى أوضاع سيئة . فهل هناك علاقة حقيقية بين التخطيط التسويقي والنجاح التجاري؟ وإذا كان الأمر كذلك فكيف تعمل هذه العلاقة ؟

هناك العديد من الدراسات التي أوضحت أن هناك عدداً كبيراً من المزايا التي يمكن الحصول عليها من التخطيط التسويقي . ولكن في المقابل نجد أن هناك دراسات قليلة تفسر النجاح التجاري لتلك المنشآت التي لم تتبنَّ التخطيط التسويقي المنظم ، كما أنه ليس هناك تفاصيل واضحة عن الظروف المحيطة بتلك المنشآت التي لم تلقَ نجاحاً تجارياً بالرغم من تبنيها لخطط تسويقية منظمة . ومن هنا فإن هناك قصوراً كثيراً وعجزاً كبيراً عند ربط مثل هذه القضايا بأي نظرية علمية .

« النجاح » كما يتأثر بإجراءات التخطيط ، فإنه يتأثر بعوامل أخرى كثيرة ومنها على سبيل المثال :

١ - أن الأداء المالي في أي فترة زمنية لا يعكس بالضرورة كفاءة إجراءات التخطيط أو عدمها (مثل الصناعة الفندقية واعتمادها على السياحة التي قد تزدهر فجأة) .

٢ - بعض المنشآت قد تجد نفسها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب بدون أيِّ تخطيط سابق .

٣ - كثير من المنشآت لديها أهداف كثيرة ومتنوعة تريد تحقيقها مثل الجودة ، والسمعة الجيدة في السوق وغيرها من الأهداف التي قد تساهم في نجاح المنشأة .

٤ - هناك علاقة مؤكدة بين أسلوب الإدارة المستخدم في المنشأة والنجاح التجاري .

وبمعنى آخر فإن إجراءات التخطيط التسويقي ، في حد ذاتها ، ليست كافية للنجاح . وقد سبق القول بأن عملية التخطيط التسويقي كمفهوم تعد سهلة وقابلة للتطبيق على

نطاق واسع ، ومع ذلك فإن هذا التطبيق الواسع والسهولة الكبيرة يجعلها أحياناً معقدة جداً إذا ماأُضيف إليها عددٌ من القضايا التفصيلية مثل :

أ - حجم المنشأة .

ب - هل المنشأة دولية أم محلية النشاط ، ولأي مستوى ؟ .

جـ - أسلوب الإدارة في المنشأة .

د - درجة التعقيد في البيئة الخارجية وعنف المنافسة .

هـ - معدل نمو السوق .

و - الحصة السوقية .

ز - التغيرات التقنية ... الخ .

ولقد أصبح من الواضح أن كثيراً من النظريات المبسطة لا تربط هذه المواضيع مع التخطيط التسويقي ، كما أن هناك حقيقة أخرى وهي أن أعداداً قليلة من المنشآت تطبق ذلك (أي التخطيط التسويقي) بشكل سليم .

ومن خلال الدراسة التي قام بها المؤلف وجد أن أكثر من ٩٠٪ من منشآت المنتجات الصناعية لاتبني خطة داخلية ثابتة وموحدة لأنشطتها التسويقية ، وإنما تقوم بعمليات الإنتاج لما تستطيع إنتاجه ومن ثم تسويقه . وهذا يتضمن عدداً كبيراً من الشركات التي لديها إجراءات رسمية للتخطيط التسويقي . وفي ست دراسات حديثة قامت بها عدة جامعات بريطانية وُجد أن المنشآت التي تقوم بالتخطيط التسويقي على الوجه المطلوب تمثل فقط ٢٥٪ من مجموع المنشآت ، وبالتالي فإن قليلاً من هذه المنشآت من يتمتع بمزايا التخطيط التسويقي المنظم والتي يمكن تلخيصها في التالي :

١ - التنسيق بين مجهودات الأفراد الذين تتداخل أعمالهم وعلاقاتهم بمرور الوقت .

٢ - التنبؤ ومعرفة التطورات المتوقعة سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنشأة .

٣ - الاستعداد لمواجهة التغيرات عند حدوثها .

٤ - تقليل ردود الفعل والاستجابة غير المنطقية للأحداث غير المتوقعة .

٥ - الاتصالات الجيدة بين التنفيذيين .

٦ - تقليل الاختلاف والتعارض بين الأفراد والذي قد ينتج عنه تعارض أهداف المنشأة مع أهدافهم الخاصة .

وفي الواقع العملي فإن هناك منشآت لديها أنظمة تخطيط تسويقي جيدة ولكنها مع ذلك تعاني من نتائج الاختلال الوظيفي بنفس المستوى الموجود لدى تلك المنشآت التي لا تملك نظام تخطيط جيد ، بل تستخدم أنظمة تنبؤ وموازنات مبيعات فقط . ومن الواضح أن أيَّ نظام تخطيط تسويقي لايمكن أن يكون فعّالاً إلاّ إذا استوفى شروطاً معينة وهي ماسوف نتناوله بالتفصيل فيما يأتي .

ولكن يجب أن نشير هنا إلى أنه ليس من الضروري للمنشآت التي لاتعاني من منافسة عنيفة أو ظروف بيئية قاسية أن يكون لديها نظام تخطيط تسويقي فعّال . وبدون استثناء ، فإن جميع المنشآت التي أُجريت عليها الدراسة والتي لايوجد فيها نظم للتخطيط التسويقي وكانت ذات ربحية عالية كانت أيضاً تعمل في أسواق ذات نمو عال . ومع ذلك فإن مثل هذه المنشآت كانت أقل نجاحاً عند مقارنتها مع المنشآت التي يوجد فيها نظم جيدة للتخطيط التسويقي وتعمل في نفس الأسواق . ولم يكن النجاح والتقويم مقصوراً على إنجاز المنشأة المالي خلال عدد من السنوات الماضية ولكن طريقة تعاملها مع بيئتها بشكل عام . وهذا يعني ، أن المنشأة التي يوجد فيها نظام تخطيط تسويقي فعّال يحتمل أن تتمتع بالآتي :

* أهداف مفهومة على نطاق واسع من قبل العاملين .
* موظفين محفزين وروح عالية لدى الموظفين بسبب الحوافز التي تقدمها المنشأة لهم .
* معلومات وافية ومفيدة عن السوق .
* تنسيق ممتاز بين الوظائف في المنشأة .
* حد أدنى من تكرار أو ضياع الموارد .
* قبول الحاجة المستمرة للتغيير ، وفهم جيد للأولويات .
* تحكم جيد في جميع أنشطة وأعمال المنشأة ، ومحاولة قراءة المستقبل وتقليل حساسية وضع المنشأة للمفاجآت والتغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث مستقبلاً .

في حالة المنشآت التي ليس لديها نظام تخطيط تسويقي فعّال فإنه من المحتمل أن تُحقّق أرباحاً على مدى السنوات القليلة القادمة خاصة في الأسواق ذات النمو العالي . إلاّ أن مثل هذه المنشآت سوف تتناقص ربحيتها مع الوقت وسوف تعاني من مشكلات

صعبة على العكس من تلك المزايا التي ذكرناها آنفًا . كما أنها سوف تعاني من نتائج سلبية وخطيرة عندما تصبح الظروف البيئية التنافسية حادة وغير ثابتة .

كل ماذكرناه من نقاط لا يعد جديداً ، فأغلب المشكلات أو المميزات التي ذكرناها يمكن أن يراها الملاحظ المتمعن ومع ذلك فإنها تعد قضايا ومسائل حيوية لرجال التسويق .

أنظمة التخطيط التسويقي : مشكلات التصميم والتنفيذ

في ظل الوضع الحالي ، حيث المنافسة الشديدة والبيئة المعقدة بدأ كثير من المنشآت يشعر بالحاجة إلى طرق أكثر تنظيماً لتخطيط أعمالها التسويقية ، فلجأت إلى الإجراءات النظامية والمقننة للتخطيط التي تناولتها كتب وأدبيات التسويق . ولكن نادراً ماتحقق هذه المنشآت الأهداف المرجوة ، فيبدأ التساؤل عن أهمية التخطيط التسويقي ويضع من شأنه كأسلوب علمي نافع .

من الواضح أن أي محاولة لإدخال نظام تخطيط تسويقي جديد قد تواجهها العديد من العقبات التنظيمية والسلوكية في المنشأة ، مما يترتب عليه تغيير الطريقة التي تُدير فيها المنشأة أعمالها وأنشطتها . ومن الواضح أيضًا أنه إذا لم يكن في استطاعة المنشأة ملاحظة وإدارة هذه العقبات والبحث عن الطرق المثلى للتعامل معها ، فإن التخطيط التسويقي عندئذ لن يكون فعّالاً .

وفي الواقع العملي فإن التخطيط التسويقي يعد عملية معقدة ، ابتداءً من مراجعة الوضع الحالي ، ووضع الأهداف ، ومروراً بالاستراتيجيات والبرامج والميزانيات وعودةً مرة أخرى للمراجعة ، حتى يتم الوصول إلى نوع من التنسيق المقبول بين آمال ورغبات المنشأة وبين ماهو ممكن التطبيق في الواقع العملي ، أخذاً في الاعتبار جميع القيود والصعوبات التي تواجه المنشأة .

لقد سبق القول إن ما كُتب حول موضوع التخطيط لم يهتم كثيراً بالصعوبات التي تواجه عمليات تصميم وتطبيق أنظمة وإجراءات التخطيط التسويقي ، وخاصة أن هذه المهمة أصبحت أكثر تعقيداً مع كبر حجم المنشآت ومع تنوع أعمالها ، كما أن ما كُتب لم يُقدم دليلاً إرشادياً يمكن الاستفادة منه عملياً في عمليات التصميم والتنفيذ .

لقد أشار بحث المؤلف إلى عدة أمثلة عن منشآت أُجبرت من خلال ضغوط السوق إلى ابتكار بعض الإجراءات لمساعدة الإدارة العليا في السيطرة بشكل أفضل على أنشطتها وأعمالها ، ولكن في جميع هذه الحالات ، وجد المسئولون عن تصميم تلك الأنظمة والإجراءات قدراً محدوداً جداً من المعلومات المفيدة عمليًا فيما كُتب عن هذا الموضوع في كتب وأدبيات الإدارة . وعلى أية حال ، فهناك العديد من الصعوبات الجمة التي يمكن مواجهتها عند الرغبة في وضع وتصميم وتنفيذ نظام للتخطيط التسويقي .

والهدف من هذا الجزء هو مناقشة تلك المشكلات والصعوبات . ويمكن تلخيص معظم الصعوبات والمشكلات في الجدول (٣ - ٢) .

جدول (٣ - ٢)

نظام التخطيط التسويقي : مشكلات التصميم والتنفيذ

١ - دعم ضعيف من الرئيس ومن الإدارة العليا .
٢ - عدم وجود خطة محدّدة لاستكمال وتنفيذ نظام التخطيط التسويقي .
٣ - عدم وجود دعم إداري من الإدارات الوسطى بسبب :
* المعارضة والرفض بسبب الخوف على مسئولياتهم وسلطاتهم أوبسبب الخوف من الجديد .
* نقص المهارات .
* نقص المعلومات .
* نقص الموارد .
* عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للمنشأة .
٤ - سوء فهم بعض العبارات المستخدمة في التخطيط .
٥ - إحلال الأرقام بدلاً من كتابة الأهداف والاستراتيجيات .
٦ - كثرة التفاصيل والتخطيط لفترة زمنية طويلة .
٧ - الرجوع إلى الخطة مرة واحدة في السنة .
٨ - فصل تخطيط العمليات عن التخطيط الاستراتيجي .
٩ - عدم دمج التخطيط التسويقي في نظام تخطيط المنشأة .
١٠ - تفويض عمليات التخطيط لـ (مُخطّط) .

دعم ضعيف من الرئيس ومن الإدارة العليا

مما لاشك فيه أنه إذا لم يكن لدى الرئيس أو المدير العام رؤية واضحة عن مدى الحاجة إلى نظام تخطيط تسويقي حيث يتفهمه ويبدي اهتماماته ودعمه لهذا النظام، فإنه من المستحيل على مدير التسويق التشغيلي أن يبادر بأيّ إجراءات يمكن استخدامها بشكل فعّال .

وهذا ينطبق تماماً على المنشآت التي تكون مبنية على أساس التخصص أو التقسيم الإداري . فمدير التسويق فيها يصبح غير مسئول مسئولية مباشرة عن الربحية ، كما أنه ليس له صلاحيات إدارية واسعة . وفي مثل هذا الوضع يصبح من السهولة على مديري الأقسام الأخرى أن يتسببوا في بعض المشكلات وصنع بعض الصعوبات التي قد يكون من أكثرها خطورة تجاهل الإجراءات الجديدة بالكامل ، ومع هذا فإن السبب الرئيس في عدم المشاركة أو حتى عدم المتابعة لهذه الإرشادات يدور غالباً في فلك القضايا الواردة في الجدول (٣ - ٢) .

إن الدور الأساس الذي يجب أن يلعبه الرئيس والإدارة العليا في عمليات التخطيط التسويقي يعد إحدى النقاط الأساسية في هذا الموضوع ، وذلك لأن الأفراد هم الذين يجعلون النظام يعمل . وعند الرغبة في تصميم وتنفيذ النظام فإنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار (الخصائص أو السمات الشخصية) لكل من المنشأة والأفراد العاملين فيها ، وهذه الخصائص والسمات تعد متباينة في جميع المنشآت التي أجرينا عليها البحث ، كما لاحظنا أيضاً حقيقة مهمة وهي أن هناك تشابهاً ملحوظاً بين مواقف وأساليب المديرين في المنشأة الواحدة مع أن هذه المواقف والأساليب تتفاوت من سلوك استبدادي لا يعير العلاقات الشخصية أي اهتمام في طرف ، إلى سلوك تعاوني يرتكز على العلاقات الشخصية في الطرف الآخر ، وهذا الموضوع سوف يُناقش بمزيد من التفصيل في الفصل الثاني عشر .

لذلك فإن أيّ نظام يجب أن يُصمّم بالشكل الذي يتناسب مع الأفراد الذين سوف يعملون به ، كما يجب أن يأخذ في اعتباره العادات السائدة والمواقف والمهارات ، بالإضافة إلى المحدّدات والقيود التنظيمية ، وبما أن الرئيس العام والإدارة العليا لهم التأثير الأكبر على هذه العوامل ، فإن غياب دعمهم ومشاركتهم لأيّ نظام للتخطيط التسويقي سيؤدي إلى فشل هذا النظام في أن يعمل بالشكل المطلوب .

وهذه الحقيقة كانت واضحة جداً في بحث المؤلف ، ومن أسوأ الأمور التي أظهرها هذا البحث ، هو تجاهل الرئيس العام والإدارة العليا للخطط التي تنبثق من نظام التخطيط ، مع استمرارهم في اتخاذ قرارات تبدو غير منطقية لأولئك الذين شاركوا في إعداد تلك الخطط . ومثل هذا التصرف يدمر وبسرعة أيّ مصداقية لتلك الخطط المنبثقة من نظام التخطيط وبالتالي يؤدي إلى توقف أو زوال الإجراءات كما يؤدي إلى مستويات حادة من الإحباط في المنشأة ككل .

وفي الواقع فإن هناك العديد من الأدلة التي تدعونا إلى الاعتقاد بأن المديرين العامين قد يساهمون بشكل أو بآخر في تردي أداء المنشأة بشكل عام وذلك لسببين :

الأول : عدم التقدير والفهم لدور التسويق في تكوين إيرادات ذات أرباح جيدة .

الثاني : عدم فهمهم لكيفية دمج وظيفة التخطيط التسويقي مع بقية الوظائف الأخرى في المنشأة . ومن المؤسف أن هناك عدداً كبيراً من المحاسبين الذين يتبنون سياسة « الحد الأدنى » في محاولة منهم لتقليل التكاليف ماأمكنهم ذلك ويطبقون معايير مالية عالمية على جميع المنتجات وعلى كل الأسواق دون تمييز ، بغض النظر عن النتائج المترتبة على ذلك في المدى الطويل . كما أن هناك مجموعة كبيرة ، للأسف ، من المهندسين الذين يرون أن التسويق نشاط غير مجدٍ ، وأنه مجرد عمل سهل وبسيط حيث يتمثل في أنشطة معروفة كالإعلانات التلفزيونية ، وهذا بسبب التحيز إلى تخصصاتهم العلمية مما يجعلهم ينظرون إلى المنتج من منطلق خصائص تقنية ووظيفية فقط ويتجاهلون الأدلة التي تبين أن هذه الخصائص هي جزءٌ مما يشتريه العميل من المنشأة . لذلك فإنه ليس من الغريب فشل كثير من المنشآت التي تُدار بمثل هؤلاء ، لأن التخطيط التسويقي معدوم أو على الأقل مهضوم القدر في هذه المنشآت .

عدم وجود خطة محددة لاستكمال وتنفيذ نظام التخطيط التسويقي

إن من أهم أسباب فشل أنظمة التخطيط التسويقي كليًا أو جزئيًا هو الاعتقاد السائد أنه إذا تم تصميم النظام فإنه يمكن تطبيقه مباشرة . ونجد أن إحدى المنشآت التي أدخلت نظامًا متطوراً جداً لم تحقق أيّ تطور فعلي في مستوى الخطط المقدمة إلى الإدارة المركزية فيها من قبل المنشآت التابعة رغم مرور سنة كاملة من

إدخال النظام . وتشير الأدلة إلى ضرورة مرور فترة تقدر بحوالي ثلاث سنوات في المنشآت الرئيسة قبل أن يتم تطبيق نظام التخطيط التسويقي بشكل كامل وعلى الوجه المطلوب .

إن الفشل ، الجزئي أو الكلي ، يحدث نتيجة عدم وضع جدول زمني لإدخال النظام الجديد ، الذي يجب أن يأخذ في حسابه الآتي :

١ - الحاجة إلى التعريف بضرورة وأهمية نظام التخطيط التسويقي .

٢ - الحاجة إلى دعم ومشاركة الإدارة العليا .

٣ - الحاجة إلى اختبار النظام على نطاق محدود لمعرفة الإيجابيات والسلبيات فيه .

٤ - الحاجة إلى برامج تدريب لتدريب المستويات الإدارية المختلفة على كيفية تنفيذ النظام .

٥ - النقص في المعلومات والبيانات (وخاصة في بعض من مناطق العالم إذا كانت المنشأة دولية النشاط) .

٦ - النقص في الموارد (وخاصة في بعض من مناطق العالم إذا كانت المنشأة دولية النشاط) .

إضافة إلى كل ماسبق فإنه لابد أن يكون هناك إصرار على بلوغ الهدف والتفاني في ذلك ، وأن يُقرن ذلك بالصبر والرغبة بالمشاركة في حل المشكلات الصعبة التي سوف تبْرز أثناء تطبيق النظام . وهذه المشكلة تعد ذات علاقة قوية بالسبب الثالث من أسباب فشل نظام التخطيط التسويقي وهو نقص الدعم الإداري .

نقص الدعم الإداري من قبل الإدارات الوسطى والتنفيذية

العداء ، وعدم توفر المهارات ، ونقص البيانات والمعلومات ، وقلة الموارد ، وعدم ملاءمة الهيكل التنظيمي ، كل هذا يؤدي إلى الفشل في إيجاد الرغبة لدى المديرين في المشاركة في هذا النظام .

يعد العداء من مديري الإدارات التنفيذية هو رد الفعل الشائع لإدخال نظام تخطيط تسويقي جديد ومن أهم أسباب فشل الأنظمة التسويقية ، وليس هناك صعوبة في

معرفة الأسباب وراء ذلك حيث إنها ترتبط بالسبب السابق من أسباب فشل النظام وهو عدم وجود خطة محكمة لتنفيذ نظام تخطيطي تسويقي في المنشأة .

يجب أن تحتوي جميع الأنظمة الجديدة ، وبشكل أساسي ، على شرح وافٍ عن الإجراءات المتبعة وأن يكون ذلك مقرونًا بخرائط الإجراءات والرسومات اللازمة ونحوها ، وهذه الإجراءات وتفصيلاتها غالبًا ما توضع في شكل دليل . وعندما تصل مثل هذه الأوراق إلى مكتب مدير قسم من أقسام المنشأة المشغول جداً ، والذي لم يسمع عنها من قبل ، ولم يتم عرضها عليه ولامناقشتها معه ، فإن ردة الفعل غالبًا ما تكون هي الخوف من عدم قدرته على فهمها وكيفية التعامل معها ويتبع ذلك الغضب وأخيراً الرفض . ثم يبدأ المسئولون عن الأقسام بتصوير الإدارة العليا على أنها منعزلة في «برج عاجي» وبعيدة تمامًا عن واقع الأسواق التجارية .

ويزداد هذا الأمر سوءًا نتيجةً لاستغراق المديرين في نظام العمل والمكافأة الحالي الذي يكافئ على أساس النتائج الحالية وليس على أساس النتائج المستقبلية (كما يرغب النظام الجديد) . إضافة إلى الاتجاه السائد في هذه السنوات من عدم استقرار المديرين في منشأة واحدة بل إن هناك حركة مستمرة للمديرين بين المنشآت ، مما يولد رغبة أقل في التخطيط للإيرادات المستقبلية التي سوف يجني ثمارها في الغالب شخص آخر . وهناك حقيقة أخرى وهي أن كثيراً من المديرين يتجاهلون المبادىء الأساسية للتسويق ، كما أنهم لم يفكروا أبداً في تقسيم أسواقهم إلى قطاعات مترابطة بشكل استراتيجي ، ولم يحاولوا جمع معلومات مفيدة عن تلك الأسواق .

هذا النقص في المهارات مرتبط بحقيقة تتمثل في أن كثيراً من دول العالم لاتضاهي أمريكا وأوروبا في كثرة المعلومات والبيانات المفيدة ولا في توافرها . وهذا ينطبق بشكل خاص على الاقتصاديات سريعة النمو ، فالإحصاءات العامة فيها غير دقيقة أو غير كاملة كما أنها تتقادم بسرعة ، وخطورة هذه المشكلة تتضح من خلال ما تحتاجه المنشأة الأم من معلومات عن الأسواق المحلية . فعند الرغبة في اتخاذ القرارات والاستراتيجيات وعندما لا تتوافر هذه المعلومات فيتم مقارنة الأسواق المحلية بأسواق المنشأة الأم مع مابينها من اختلافات .

وحل هذه المشكلة بالذات يحتاج إلى صبر طويل وتفهم وتنسيق ومرونة من كلا الجانبين (المنشأة الأم والمنشآت التابعة أو المكتب الرئيس والإدارات التابعة) وهذا يعتمد بشكل قوي على الهيكل التنظيمي للمنشأة وعلى الإمكانيات المتاحة . أما مشكلة نقص البيانات والمعلومات فيمكن حلها بتخصيص الوقت والمال اللازمين لذلك ، وعندما يكون هناك نقص في الموارد المخصصة لهذا الغرض فإنه من غير المتوقع أن يتم جمع المعلومات المطلوبة . ولهذا السبب فإنه لابد من إيجاد تنظيم مناسب في المكاتب الرئيسة من أجل جمع وتوزيع المعلومات المطلوبة ، كما أنه لابد من إيجاد نوع من التدريب على كيفية حل هذه الإشكالات .

ومرة أخرى ، فإن درجة تعقد مثل هذه القضايا ، يعتمد على حجم وتعقد أعمال المنشأة ، وإنك لتعجب أحياناً عندما ترى كيفية معالجة الهياكل التنظيمية لبعض المنشآت لوظيفة التسويق وعرضها بشكل غيرملائم . ففي المنشآت الصغيرة لايوجد في الغالب سوى وظيفة مدير مبيعات والذي ينفق كل وقته إما في البيع الشخصي أو في إدارة رجال البيع . ومالم يكن المدير العام ذا ميول تسويقية ، فإنه يمكن الجزم بأن التخطيط التسويقي لن يتحقق في مثل هذه المنشآت .

وفي المنشآت كبيرة ومتوسطة الحجم وخاصة تلك التي يكون التقسيم الإداري فيها على شكل أقسام ، فإن التسويق فيها نادراً ما يوضع على شكل وظيفة إدارية عليا ، بل يكون هناك مدير تجاري يتحمل المسئولية الإدارية فيما يتعلق بالإدارات التنفيذية ومنها التسويق . ولكنه يعمل بعيداً عن مديري المبيعات على مستوى الفروع وعن مدير التسويق في المكتب الرئيس ، ومن هنا فإن التسويق كوظيفة لم يتم إنجازها بالشكل المطلوب في مثل هذه النوعية من المنشآت ، وحينما يكون هناك مديرللتسويق ، فإنه لا يتمكن من أداء جميع أنشطته الرئيسة بشكل أو بآخر بل يكون هناك تداخل وازدواج وتعارض مع بعض الأقسام الأخرى في المنشأة مما يُقلّل من فاعلية قسم التسويق . وأكثر المنشآت نجاحاً هي التي لديها وظيفة تسويق متكاملة ، سواء كانت وظيفة تنفيذية مسئولة عن المبيعات أو وظيفة عليا وترتبط بها بعض الإدارات التنفيذية .

ومن الواضح أنه بدون وجود هيكل تنظيمي مناسب ، فإن أي محاولة لتطبيق نظام متكامل للتخطيط التسويقي ، لن يحقق لها النجاح . وأوضح مثال على ذلك هو تلك

المنشأة الدولية الكبيرة المتنوعة الأعمال والتي لايوجد في مكتبها الرئيس مكان لوظيفة التسويق ماعدا مديري الفروع ، كما أن الفروع ليس فيها وظيفة تسويق أيضًا ولكن مجرد مديري مبيعات . ونتيجة للضغوط السوقية فقد حاولت مثل هذه المنشآت كتابة خطة تسويقية استراتيجية إلاّ أن محاولتها الأولى كانت فاشلة تماما .

وفي الفصل الحادي عشر سوف تتم مناقشة مشكلة التنظيم لأغراض التخطيط التسويقي .

سوء فهم عبارات التخطيط

إن سوء فهم عبارات التخطيط يعد سببًا آخر لفشل أنظمة التخطيط التسويقي . فترى في الواقع العملي أن المبادرين لاستخدام هذه الأنظمة أشخاص متخصصون لديهم كفاءة عالية ، لذلك فهم كثيرًا مايستخدمون مصطلحات وعبارات لاتحمل معاني مفيدة من وجهة نظر المديرين التنفيذيين غير المتخصصين في التخطيط . حتى إن منشأة من هذه المنشآت استخدمت مصفوفة آنسوف وقامت بالرجوع بشكل متكرر إلى أشكال أخرى من المصفوفات ، والأبعاد ، والقطع الدائرية وغيرها لشرح تلك المصفوفة .

لذلك فإننا نجد أن المنشآت التي تملك أنظمة تخطيط ناجحة تستخدم مصطلحات تكون معروفة للإدارات التنفيذية ، وإذا استخدمت عبارات مثل «أهداف» أو «استراتيجيات» فإنه يتم تعريفها بشكل واضح مع دعمها بأمثلة واضحة على كيفية استخدامها وتطبيقها .

وفي نهاية الفصل الثالث عشر سوف تجد قائمة بتعريف تلك المصطلحات .

إحلال الأرقام بدلاً من كتابة الأهداف والاستراتيجيات

معظم مديري الوحدات التنفيذية اعتادوا على استكمال أوراق التنبؤ بالمبيعات مشفوعة بتطبيقاتها المالية ، إلاّ أنهم لم يعتادوا أن يأخذوا في اعتبارهم العوامل الأساسية التي كانت وراء الأداء في الماضي أو سوف تؤثر على النتائج المستقبلية ، ولا يُظهرون الاهتمام بالفرص المستقبلية أو يركزون على القضايا المهمة ونحو ذلك ، ولكن

تطلعاتهم تكون محصورة في نطاق ضيق ومحدد بفترة قصيرة ، مع الحرص الدائم على ظهور الأرقام وعدم تغيير الأعمال حتى السنة المالية القادمة . وهكذا فإنهم لايستطيعون الاستجابة لنظام التخطيط التسويقي الجديد والذي يتطلب منهم أن يضعوا تصوراً متكاملاً للأداء الاقتصادي . فإذا وجدوا أنفسهم عاجزين عن التعبير عن أهدافهم واستراتيجياتهم بشكل منطقي فإنهم يلجؤون إلى تكرار سلوكهم السابق وذلك بإعداد وتعبئة جداول البيانات بدون تفصيل .

إن التركيز على ملء الجداول وحساب الأشياء المحسوسة والاستقصاء قد ساعد على حجب التحليل الإبداعي والذي يعد ضرورياً لنجاح التخطيط التسويقي . وإن تلك المنشآت التي تتبنى أنظمة تخطيط تسويقية ناجحة تبحث فقط عن البيانات الضرورية ، وتؤكد بشكل جازم على التفاصيل لشرح الأفكار الأساسية وراء الأهداف والاستراتيجيات .

كثرة التفاصيل ، ولفترة مستقبلية طويلة

مشكلة أخرى مرتبطة بهذا الموضوع وهي المبالغة في التخطيط أكثر مما هو مطلوب ، وذلك بسبب الأنظمة المعقدة التي تتطلب بيانات ومعلومات غير ضرورية ولن يتم استخدامها . ومثل هذه الأنظمة التي تحتاج إلى كميات كبيرة من الأوراق في معاملاتها تعد أنظمة مثبطة ولا تشجع على الإبداع في أداء الأعمال .

والمشكلة الكبرى في هذه العملية هي الإصرار على المراجعة التسويقية الشاملة والتفصيلية . وقد لايعاب المديرون على هذه المسألة بحد ذاتها ، إلاّ أن القيام بها دون إعداد الأدلة التي توضح كيفية الاختصار وتوضيح النقاط والمواضيع الأساسية يجعل من هذه العملية مجرد طريقة لجمع وتكديس معلومات كثيرة جداً تصعب الاستفادة منها . فالتفاصيل الكثيرة الموجودة فيها تحدث صعوبة فهم لمن يقرؤها ويطلع عليها ، كما أن هذا الكم الهائل من المعلومات يتسبب في عدم التركيز على المواضيع المهمة في الخطة .

إن عدداً قليلاً من المديرين من لديه القدرة الإبداعية والتحليلية على فصل الموضوعات الأساسية فعلاً ، أو على تعريف وتحديد نتائج المشكلات البعيدة ، أو على

تحديد الفرص المستقبلية التي تستطيع المنشأة القيام بها ومواكبتها ، مما ينتج عنه أن المواضيع الاستراتيجية الأساسية تغرق في القاع وسط التفاصيل الكثيرة وبالتالي لاتنال قدرها من الاهتمام ، ومن ثَمَّ لا يدرك أحد أهميتها إلاّ في وقت متأخر جداً .

وفي كثير من المنشآت التي لديها أنظمة تخطيط تسويقي مقننة ذات مستوى عالٍ من التفصيل ، فإن نتائج التخطيط تحتوي على تفاصيل كثيرة جداً مما يستحيل معها تحديد ماهيّة الأهداف والاستراتيجيات الرئيسة ، كما أن المديرين في هذه المنشآت يعجزون في الغالب عن تصور إعطاء صورة مبسطة عن أعمالهم ، كما لايستطيعون تحديد الأعمال الضرورية التي يجب القيام بها حالاً لضمان النجاح . ومثل هذه المنشآت تواجه صعوبات كثيرة في التحكم بأعمالها وأنشطتها وخاصة إذا ماتوسعت في أعمالها وتنوعت أنشطتها ، حيث يكون التحكم في شبكة الأعمال غير المتجانسة – سواءً فيما يتعلق بالمنتجات أو الأسواق – صعباً جداً .

إن المنشآت ذات الأنظمة التخطيطية الناجحة يكون لديها فهم واسع – وعلى كافة المستويات الإدارية – عن الأهداف المراد تحقيقها وعن كيفية تحقيق هذه الأهداف . وفي مثل هذه المنشآت يكون هناك منطقية واضحة في وضع الأهداف ورسم الاستراتيجيات ، كما أن الأهداف التسويقية (كجزء من الهدف العام للمنشأة) ترتبط بعضها مع بعض بطريقة منطقية مما يؤدي إلى نجاح طرق الأداء والقرارات في مثل هذه المنشآت .

إن الوضوح والترابط (في الأهداف والاستراتيجيات والخطط) يمكن أن يتحقق بعدة وسائل من خلال مايُسمى بالنظام الهرمي في كل المستويات الإدارية المتتالية في المنشأة بشكل عام ، فإن التحليلات التي تجريها المستويات الإدارية الدنيا يجب أن تُوضع بشكل يضمن أن تصل المعلومات الضرورية فقط والتي تزداد الحاجة إليها في عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية العليا . وبهذه الطريقة فإنه يتكون سلسلة من المراجعات والتحليلات لنقاط القوة والضعف والفرص والأخطار ، والفرضيات ، والأهداف ، والاستراتيجيات ، والخطط . مما يعني أن يكون لدى الإدارة العليا في المنشأة فهم واضح للمواضيع الأساسية والاستراتيجية التي تهم المنشأة وتتعلق بأعمالها بشكل عام ، كما يكون لديها أيضاً فهم واضح عن المواضيع التنفيذية التي تتعلق بالوحدات الإدارية المختلفة بالمنشأة .

وخلاصة القول أن المقياس الجيد لفاعلية نظام التخطيط التسويقي في المنشأة يكمن في مدى قدرة المديرين على تحديد المشكلات الأساسية وتحديد الفرص المتاحة أمامهم بشكل واضح ومنطقي ، ومدى مقدرتهم على التعامل معها بالإضافة إلى مدى ارتباط الأعمال والأنشطة التي يقومون بها مع الهدف العام للمنشأة .

الرجوع إلى الخطة مرة واحدة في السنة

تعد الروتينية في أداء الأعمال إحدى نقاط الضعف في أنظمة التخطيط التسويقي في تلك المنشآت التي عجزت أنظمة التخطيط فيها عن تحقيق النتائج المتوقعة منها . وفي مثل هذه المنشآت ، فإن المديرين التنفيذيين ينظرون إلى كتابة خطة التسويق على أنها مهمة مزعجة غير مرغوب فيها ، ومن هنا فإن الخطة تتم كتابتها بغير إتقان ، مما ينتج عنه خطط سرعان ما تُحفظ ولايتم الرجوع إليها أبداً وذلك لأن المديرين ينظرون إليها على أنها شيء شكلي وأن الإدارة العليا في المنشأة تطلب منهم المشاركة في إعدادها ، ولم ينظروا إليها على أنها أداة إدارية مهمة في تحقيق الأهداف . وبعبارة أخرى فإن هؤلاء المديرين ينظرون إلى الخطة التسويقية مرة واحدة في السنة كنوع من أنواع الألعاب الإدارية المفروضة عليهم ، لذلك فليس من المستغرب ألاّ يتم استخدام الخطط المُعدّة بهذه الطريقة .

إن العلاقة تبدو واضحة بين هذا الموضوع وبين الشرح السابق الذي ذكرناه حول عدم فاعلية أنظمة التخطيط التسويقي ، وذلك لأن إحدى خصائص المنشآت التي تتعامل مع التخطيط التسويقي مرة واحدة في السنة تقتطع وقتاً قصيراً جداً لإكمال عمليات التخطيط ، مما يؤدي إلى أن تصبح هذه العملية ثانوية الأهمية في أذهان كثير من المديرين .

وفي المقابل نجد أن المنشآت التي لديها أنظمة فعّالة تبدأ في عمليات التخطيط منذ الشهر الثالث أو الرابع ثم تستمر إلى الشهر التاسع أو العاشر ، أما بقية الاثني عشر شهراً فتكون لتقويم التقدم الجاري في الخطط الحالية من خلال الاستخدام الفعّال لنظام المعلومات التسويقية في المنشأة . وعندما يمتد نشاط التخطيط لفترة زمنية طويلة وبمشاركة جميع المستويات الإدارية في المنشأة ، وفي الوقت المناسب ، فإن التخطيط

التسويقي يصبح جزءاً مقبولاً ومتمماً للسلوك الإداري ، لاغريباً عليه ، وعندئذ تصبح هناك فرصة أكبر لتشكيل الخطط التسويقية وتحويلها إلى واجبات يمكن للعاملين القيام بها وأداؤها بفاعلية .

فصل تخطيط العمليات عن التخطيط الاستراتيجي

يجب النظر إلى هذا الموضوع الفرعي من مواضيع تصميم وتنفيذ أنظمة التخطيط التسويقي بكثير من الاهتمام ، فقد أوضحت الدراسات أن كثيراً من المنشآت تفشل في تطبيق خطة استراتيجية ذات معنى ، حيث يتضح أن الأشكال التي تظهرها الخطط الطويلة المدى للمنشآت هي مجرد أرقام إحصائية تحقق رغبات أعضاء مجلس الإدارة فيها ، وفي حالة عدم موافقة تلك الأرقام لرغباتهم فإنه يتم تعديلها أو تغييرها وبالتالي تتسع الفجوة بين مايحصل في الواقع وبين ماهو مُخطّطٌ له ، ومع مرور الوقت تزداد تلك الفجوة اتساعاً .

وعلى الرغم من أن هناك أعداداً كثيرة من المنشآت لديها توقعات بعيدة المدى إلاّ أنه في أغلب الحالات التي تمت دراستها نجد أن هذه التوقعات مفصولة تماماً عن نشاط التخطيط قصيرالمدى والذي يأخذ في العادة أشكال التنبؤ والميزانيات التقديرية .

وإن عملية الفصل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط العمليات لها من يؤيدها من الكتاب في هذا المجال ، والذين يرون أن التخطيط الاستراتيجي هو شيء مختلف ومنفصل تماماً عن تخطيط العمليات . وفي الحقيقه فإن العجز الشديد عن تقدير هذا الاختلاف يقود إلى سوء الفهم الذي يمنع التخطيط من أن يكون جزءاً مهماً في النظام الإداري للمنشآت . ولايزال هذا الفصل الواضح بين التخطيط طويل المدى والتخطيط قصير المدى – من وجهة نظرالكاتب – هو السبب الرئيس للمشكلات التي يعاني منها المديرون في الشركات التي أجرينا عليها البحث . كما أن عدم أخذ الإدارات التشغيلية في اعتبارها بدائل أخرى لأعمالها الحالية هو نتيجة لفشل الخطط طويلة المدى عن اجتياز الاختيار الصعب بين التركيز على العمليات الحالية أوالتركيز على الأعمال المستقبلية .

إن الفصل التام بين تخطيط العمليات (التخطيط قصير المدى) وبين التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى) يعد خاصية بارزة لكثير من المنشآت ذات الأنظمة غير الفعّالة . وفي كثير من الأحيان نجد أن الخطط الاستراتيجية طويلة المدى يتم وضعهاعن طريق استقراء الاتجاهات الماضية (مثل اتجاهات المبيعات والمنافسة) ومن ثَمَّ يُرسم خط مستقيم في الغالب يكون امتداداً لهذه الاتجاهات . ويقوم بإعداد هذه الخطط موظفون لا علاقة لهم بالعمليات التنفيذية مثل مخططي المنشأة ، لذا نجد أن نتائج هذه الخطط غالباً لاتمت بصلة إلى التفاصيل التشغيلية والخطط القصيرة المدى .

وهذا النوع من الفصل بين الخطط الاستراتيجية وخطط العمليات له تأثير كبير في إحجام المديرين التنفيذيين عن التفكير الاستراتيجي ، فما يُسمى بالخطط الاستراتيجية لا يوفر المفهوم والمنطق لهؤلاء المديرين ، لأنه يُنظر إليها (من قِبَل الإدارة التنفيذية) وكأنها تنطلق من برج عاجي وأنها تحتوي على أشكال وأرقام غير منطقية . لذلك فإنه مالم يتم إعداد الخطط الاستراتيجية بناءً على تحليلات استراتيجية جيدة ، وبواسطة موظفين ناجحين ، وبمشاركة الإدارات التنفيذية ، فإن هذه الخطط لن تكون الأساس المنطقي والمقبول لقرارات المنشأة ، وفي الوقت نفسه فإن خطط العمليات سوف تكون رؤيتها ضيقة تجاه المستقبل ولن تساهم بشكل فعّال في القرارات التي يجب اتخاذها اليوم لضمان المستقبل .ومن هنا فإن تخطيط العمليات يجب أن يكون جزءاً من عمليات التخطيط الاستراتيجي والعكس صحيح . وفي الواقع فإنه من المستحسن إتمامها معاً بواسطة المديرين أنفسهم وباستخدام المعلومات نفسها متى أمكن ذلك .

يجب أن تكون الخطة التفصيلية للعمليات بمثابة السنة الأولى من الخطة الاستراتيجية طويلة المدى ، كما يجب تشجيع المديرين التنفيذيين على استكمال تصوراتهم طويلة المدى في الوقت نفسه الذي يؤدون فيه تصوراتهم القصيرة المدى . وميزة هذا الأسلوب أنه يشجع المديرين على التفكير بالقرارات التي يجب أن تُتخذ في خطة السنة الحالية لتحقيق التصورات المرسومة على المدى الطويل .

الإخفاق في دمج التخطيط التسويقي في نظام تخطيط المنشأة

يصعب البدء في نظام تخطيط تسويقي في غياب نظام تخطيط شامل ومتكامل للمنشأة يتزامن ويتوافق معه ، ومالم يتم استخدام إجراءات ومعايير في نظام التخطيط

التسويقي مشابهة لتلك التي تُستخدم في وظائف المنشأة الرئيسة الأخرى مثل التوزيع والإنتاج والتمويل والأفراد ، فإن الخلافات والتعارض بين هذه الوظائف سوف يظهر على السطح ، ومن ثم لابد من إجراء بعض التسويات والتنازلات بين هذه الوظائف . ويجب أن يتم إجراء هذه التسويات في ظل فهم متكامل لحقيقة وظائف المنشأة المتعددة وللبيئة الداخلية للمنشأة (من حيث نقاط القوة والضعف) والخارجية (من حيث الفرص والأخطار) ، وذلك حتى تتم الموازنة بين ما هو مطلوب تطبيقه وبين ما هو ممكن التطبيق في الواقع .

إن نقص مشاركة بعض الوظائف والإدارات الرئيسة في المنشأة (مثل أقسام الهندسة أو الإنتاج) في عمليات التخطيط تعد إحدى مشكلات المنشآت التي يوجد فيها إما فصل لعمليات التخطيط الاستراتيجي للمنشأة والتخطيط التسويقي ، أو تلك التي يكون فيها التخطيط التسويقي هو نظام التخطيط الرسمي الوحيد في المنشأة . ونظراً لأن دمج عمليات التخطيط التسويقي في نظام تخطيط المنشأة يعد من المفاتيح الأساسية للنجاح (كما هو الحال في شركات صناعة السلع الرأسمالية) فإن عملية فصل نظام التخطيط التسويقي عن غيره من أنظمة التخطيط تكون له نتائج سلبية على أعمال المنشأة .

ولكن عندما يكون التسويقُ النشاطَ الأساسيَّ كما في منشآت صناعة المنتجات سريعة النمو ، فإنه يمكن البدء بنظام تخطيط تسويقي منفصل عن أنظمة تخطيط أقسام المنشأة الأخرى . والدلائل تشير إلى أنه عندما يحدث ذلك فإن الوظائف الأخرى للمنشأة سوف تتبع بسرعة هذا الخط وتضع أنظمة تخطيطية خاصة بها ، وخاصة عندما يلاحظ المدير العام الإيجابيات التي تم الحصول عليها من نظام التخطيط التسويقي .

تفويض التخطيط للمخطط

عادة ما يتم هذا التفويض في حالة التخطيط الشامل للمنشأة عنه في حالة التخطيط التسويقي ، وعلى الرغم من أن هناك أنواعاً من عمليات تخطيط المنشأة تتم في المكاتب الرئيسة لها (دون الفروع) بما في ذلك التخطيط التسويقي ، فإننا نلاحظ

أن هناك فصلاً بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي مما يترتب عليه تفاقم عملية فصل تخطيط العمليات عن التخطيط الاستراتيجي ، وبالتالي يُشجِّع التفكيرُ قصير المدى في الإدارات التشغيلية .

وفي أغلب الحالات نجد أن مخططي المنشأة من الشباب ذوي الكفاءة العالية ، كما أن ارتباطهم التنظيمي يكون مباشرة بمكتب الرئيس أو مجلس الإدارة التنفيذي للمنشأة . إلاّ أننا نجد أن الاتجاه العام في المنشأة (في كثير من الأحيان) مستاءٌ منهم وينظر لهم نظرة سلبية ويحاول تجاهلهم . وليس هناك أدلة واضحة تبين نجاح هؤلاء المخططين في توضيح استراتيجية المنشأة ، بل إننا نلاحظ أن الإدارات التنفيذية تعتمد بشكل ضعيف على مثل هذه الاستراتيجيات للاسترشاد بها في التفكير وفي وضع الخطط .

والآراء الواردة في أدبيات التخطيط ترى أن مهمة المخطِّط الأساسية هي التنسيق في عملية التخطيط وليست المبادرة في وضع الأهداف والاستراتيجيات . ومن هنا يتضح أنه مالم تتوفر القدرة والرغبة عند المديرين التنفيذيين للمساهمة والتعاون في وضع الخطة ، فإن المخطِّطين لن يتمكنوا من وضعها بمفردهم . وفي كثير من المنشآت الكبيرة نجد أنه (نتيجة النمو السريع للأعمال سواءً من ناحية الحجم أو من ناحية تنوع الأعمال والمشكلات الناتجة عن ذلك) يتم تعيين شخص في المكتب الرئيس للمنشأة تحت مسمى مدير التخطيط التسويقي ، ويُكلّف بالتعامل مع مثل هذه المشكلات الجديدة والمربكة .

ومن مهام هذا المدير الأساسية تصميم النظام التخطيطي والتنسيق بين أنشطة الأقسام المختلفة ، كما يُتوقّعُ منه كذلك صياغة الأهداف والاستراتيجيات العامة للإدارة ، مما يزيد العبء عليه فيضطر إلى القيام بعمليات تخطيط كثيرة جداً ، ليس من المستغرب أن تكون عديمة الفائدة ، وخاصة إذا كان هناك نقص في المهارات الإدارية لدى المُخطِّط ، وعدم تنسيق في هيكل المنشأة التنظيمي ، الذي بدوره يؤدي إلى إحباط مساعي المنشأة التسويقية .

وهناك حقيقتان مهمتان تنبثقان من البحث الذي أجراه المؤلف :

الأولى : إن مدير التخطيط التسويقي (كمُصمِّم وصاحب مبادرة في أنظمة التخطيط التسويقي) يكون في وضع حساس يحتاج معه إلى الحنكة السياسية في مواجهة كل من الإدارة العليا والإدارات التنفيذية . ومن الواضح أنه ليس لدى جميع المديرين الفهم للدور الحقيقي للتخطيط بل يطلبون من المُخطِّط نتائج غير واقعية ، لذا فإن المُخطِّط لايستطيع أن يعمل بكفاءة مالم يكن هناك فهم كامل وتعاون ومشاركة من جانب الإدارة العليا . وهذه المشاركة نادراً ماتحدث ، بل إن ما يحدث في العادة هو اتخاذ خطوات سهلة مثل تعيين مدير للتخطيط التسويقي ، أو مديرٍ لإدارة التسويق بدلاً من دراسة القوى الجديدة التي تؤثر في أعمال المنشأة ووضع استراتيجية عامة للتعامل معها .

وهذا يقودنا بشكل طبيعي إلى **الحقيقة الثانية** كنتيجة لتوظيف مدير التخطيط التسويقي الذي سوف يحتاج إلى المبادرة لإحداث تغييرات في سلوك الادارة . وهذه التغييرات سوف تتم محاربتها بقوة من قبل المديرين الأخرين لأنها تؤثر على توزيع موارد المنشأة ، وعلى سلطات ومسئوليات المديرين في الهيكل التنظيمي للمنشأة ، لذا فإنه ليس من المستغرب أن يُصاب المُخطِّط بالإحباط وعدم الفاعلية . وهذه تعد مشكلة أساسية وخاصة في المنشآت الكبيرة . أما المشكلات التي عادة ماتُثار من قبل مدير التخطيط التسويقي فتكون ناتجة عن عجز الإدارة العليا عن إعطائه تصوراً عاماً للاستراتيجيات ، بسبب عدم قيامها بمثل هذا العمل في الماضي .

وحينما تضغط قوى السوق المختلفة على المنشأة ، وتظهر على السطح المشكلات الكبيرة الناتجة عن غياب التخطيط التسويقي ، ومع عدم رغبة الإدارة العليا في المشاركة وإحداث مثل هذه التغييرات ، فإنه ليس باستطاعة المُخطِّط عمل الكثير تجاه هذه المشكلات .

وهذا يدعونا إلى إثارة السؤال مرة أخرى عن الدورالأساس للمدير العام فيما يتعلق بجميع أعمال التخطيط التسويقي ، فبدون الدعم والتفهم الكامل لأهمية تنفيذ نظام فعّال للتخطيط التسويقي ، لن يكون هناك مجال لنجاح الأعمال التي يؤديها المُخطِّط أو الإدارات التنفيذية .

ضرورة أنظمة التخطيط التسويقي

يمكن تلخيص ماسبق في النقاط التالية :

١ – إن أي نظام تسويقي مغلق (وخاصة ذلك الذي يقوم أساسًا على التنبؤ والميزانية) سوف يؤدي إلى انخفاض مستمر في التسويق والإبداع ، ولهذا لابد من وجود نوع من المراقبة التي تمنع أي قصور أو خلل ناتج عن النظام ومايحتويه من إجراءات بيروقراطية .

٢ – الخطط التسويقية التي يتم إعدادها بواسطة إدارة التسويق ، ومن دون التكامل والتنسيق الكامل مع إدارات المنشأة الأخرى ، سوف تكون غير فعّالة ومصيرها الفشل .

٣ – إن فصل مسئوليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي عن مسئوليات تخطيط العمليات سوف يؤدي إلى انحراف الأداء في الأجل القصير عن الأهداف العامة للمنشأة في الأجل الطويل ، وهذا بدوره سوف يشجع على الاهتمام والتركيز على نتائج العمليات في المدى القصير على حساب فعالية أداء المنشأة على المدى الطويل .

٤ – إذا لم يتفهم المدير العام الدور الحقيقي للتخطيط ويقوم بدور فعّال في عمليات التخطيط التسويقي فإن نظام التخطيط التسويقي لن يكون ناجحا في المنشأة .

٥ – إن فترةً قد تصل إلى ثلاث سنوات تعد ضرورية (خاصة في المنشآت الكبيرة) لنجاح إدخال وتنفيذ نظام تخطيط تسويقي فعّال .

وختامًا فإننا نعتقد أننا قد أعطينا صورة واضحة ومعلومات وافية عن عمليات التخطيط التسويقي ، ولماذا تحتاج هذه العمليات (والتي قد تبدو سهلة) إلى هذا الفهم والاهتمام وهذا الإدراك الشامل أكثر مما هو متوقع لدى الكثيرين ، وسوف نتناول كل جزء من هذه العمليات بالشرح والتفصيل في الفصول المقبلة قبل أن نجملها مرة ثانية في الفصل الأخير من هذا الكتاب . وفي الفصل الثاني عشر من هذا الكتاب سوف نعود مرة أخرى ونتناول بالشرح ماذا نعني بضرورة التخطيط التسويقي وذلك عندما نتناول كيفية تصميم وتنفيذ نظام تخطيط تسويقي فعّال .

أسئلة تطبيقية

١ - ارجع إلى جميع المواضيع المدرجة في جدول (٣ - ١) ، (٣ - ٢) ثم بيّن كيف :

أ - تنطبق على منشأتك ؟

ب - يمكنك أن تتعامل معها بنجاح ؟



الفصل الرابع

المراجعة التسويقية

(١ - العميل وتجزئة السوق)



يبدأ الفصل الرابع بتعريف الفرق بين العملاء والمستهلكين ، ومعنى الحصة السوقية ، ومعنى تحليل باريتو (Pareto analysis) ، وكذلك وصف لكيفية تقسيم السوق والطرق المتعددة لتقسيم السوق مثل تحليل سلوك المستهلك كما سنعطي بعض الأمثلة لتقسيم السوق ، وبعدها نختتم الفصل بتأكيد أهمية تقسيم السوق وأنها مطلب أساس للتخطيط التسويقي .

مقدمة

إن عملية التخطيط التسويقي أصبحت واضحة ، حيث تم شرحها في الفصول السابقة ، إلاّ أننا سوف نلقي الضوء على المكونات الأساسية لعملية التخطيط التسويقي ، وسوف نبدأ بتجزئة الصورة الكبيرة للتخطيط إلى صور مصغرة للتعرف بشكل أكبر على تلك المكونات .

إن الفصلين القادمين صُمّما لمساعدتنا في تنفيذ مراجعة تسويقية ذات معنى وهدف ، حيث يقدمان لنا الوسائل التي تساعدنا على تنفيذ المراجعة والتحليل التسويقي لكل من العميل والسوق ، والمنتج . إلاّ أن من المهم هنا الإشارة إلى أهمية التسعير ، الترويج ، والتوزيع . فالفصول من السابع حتى الحادي عشر مخصصة لهذه العناصر المهمة في النجاح التجاري وستزود المراجع التسويقي بالمعلومات اللازمة لتنفيذ هذه الأجزاء من المراجعة .

الاختلاف بين العميل والمستهلك

الآن نوجه انتباهنا إلى أحد المحدّدات الرئيسة للتخطيط التسويقي الناجح وهو تقسيم أو تجزئة السوق . إن تقسيم السوق مطلب أساس لعملية مواءمة إمكانيات المنشأة مع رغبات العملاء والمستهلكين والتي تطرقنا إليها في الفصل الأول . ولمعرفة تقسيم السوق ، فإنه من الضروري أولاً معرفة الفرق بين العميل والمستهلك ، ومعنى الحصة السوقية ، والظاهرة المعروفة بتأثير باريتو .

دعنا نبدأ بالتفريق بين العملاء والمستهلكين .. فمصطلح المستهلك نقصد به غالباً المستهلك النهائي الذي ليس بالضرورة أن يكون هو العميل أو المشتري ، وخذ مثالاً

على ذلك رب الأسرة الذي يشتري رقائق الذرة كفطور .. فهناك احتمال كبير أن يكون (مشتريًا وسيطًا) ، ويتصرف كوكيل لمصلحة المستهلكين النهائيين (عائلته) . ولكي يتم تسويق هذه الرقائق بنجاح ، فإنه لابد من معرفة احتياجات المستهلك النهائي إلى جانب احتياجات رب الأسرة . لذا فمن الضروري دائمًا إدراك ومعرفة احتياجات المستهلكين النهائيين في أسفل سلسلة الشراء .

أما المثال الثاني فينطبق على حالة مسؤول شراء صناعي يشتري مواد خام مثل الصوف لتحويلها إلى خيوط جاهزة ، ومن ثم بيعها لمصانع تحولها فيمابعد إلى منتج نهائي مثل معطف أو ثوب للبيع في أسواق المستهلكين النهائيين . إن مواصفات المنتج النهائي والمواد الخام والخيوط الجاهزة قد تم تحديدها بناءً على احتياجات ومتطلبات المستخدم النهائي (المستهلك) . لذا لابد من إدراك الفرق بين المشتري والمستهلك ومعرفة من هم عملاؤنا. وهناك موضوع آخر يرتبط بمعرفة هؤلاء العملاء وهو موضوع تحديد الحصة السوقية .

ماهي حصتنا السوقية ؟

السؤال عن الحصة السوقية يعد مفهومًا رئيسًا في إدارة التسويق ، وسوف يتكرر تطرقنا إليه في الفصول القادمة ، وفي هذا الفصل سوف نناقش أهمية الحصة السوقية للمنشأة ، إلاّ أننا سوف نبدأ بتعريف الحصة السوقية وماذا نعني بها .

يجب أن تكون المنشأة معنية بحصتها أو نسبتها الفعلية (من حيث الكم أو القيمة) في السوق أكثر من اهتمامها بحصتها الممكنة في السوق . ولكي نقيس سوق المنشأة الفعلي ، فإنه يجب أن نتأكد من أننا نقيس الأشياء الصحيحة . وخذ مثالاً على ذلك المنشأة التي تصنع سجاد نايلون للمكاتب . إنه من العبث أن نشمل الخرسانة في قياسنا لسوق تغطية الأرضيات ، لأن الخرسانة أو الأرضية الإسمنتية حتى وإن كانت من أساليب تغطية الأرضيات ، إلاّ أنها لا تلبي احتياجات المستهلكين المتعلقة بالدفء والألوان ، ولذا فهي ليست جزءًا من سوقنا . وليس من المناسب أيضًا أن نشمل سجاد غرف النوم المصنوع من الصوف . لذا من المحتمل أن ننتهي إلى تعريف سوقنا على أنه مجموع السجاد المصنوع من نوع معين من الألياف التي تباع في محلات التجزئة .

للمساعدة على معرفة سوق المنشأة ، فإن التعاريف التالية مهمة ومفيدة :

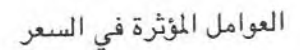
* نوع المنتج : مثل حاسب آلي ، أسمدة ، سجاد .
* صنف المنتج : مثل (كمبيوتر) شخصي ، سماد نيتروجين ، سجاد صوف .
* ماركة المنتج : مثل آي بي ام ، نيترام ، هيقا .

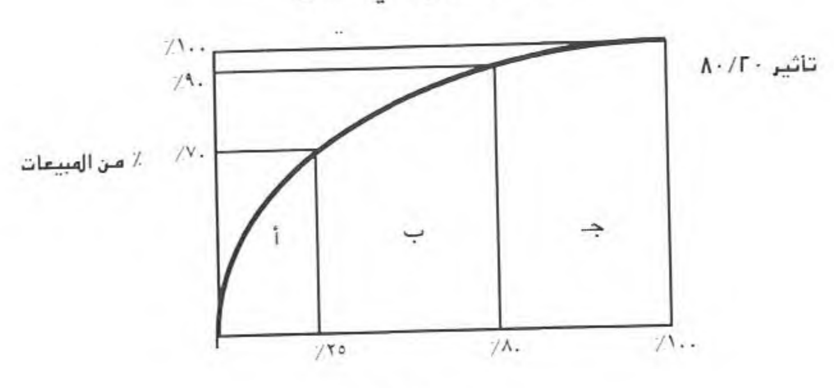
ولتوضيح ذلك ، فإن آي . بي . إم كماركة من ماركات الحاسب الآلي (ولغرض قياس الحصة السوقية) فإنها معنية فقط بالمجموع الكلي للماركات الأخرى التي تلبي وتشبع مجموعة الاحتياجات للمستهلكين التي تلبيها حاسبات آي . بي . ام ، كما أن شركة آي . بي . إم (IBM) تحتاج أيضاً لمعرفة وإدراك اتجاهات البيع المتعلقة بالحاسبات الشخصية وسوق الحاسب الآلي بأنواعه المختلفة .

إن أحد أكثر الأخطاء شيوعًا ، والتي تُرتكب من قبل الذين يجهلون ماذا تعني الحصة السوقية ، هو اعتقادهم أن النجاح التجاري يقاس بحجم الحصة السوقية . فالمنشأة الناجحة هي ، في نظرهم ، تلك المنشأة التي تملك حصة كبيرة من السوق حتى ولو كان حجم هذا السوق صغيراً .إن هذا الاعتقاد الخطأ يقودنا إلى ملاحظة مفيدة عن الأسواق وهو تأثير باريتو .

تأثير باريتو

من الظواهر التي لوحظت في الأعمال التجارية وجود نسبة صغيرة من عملاء منشأة معينة يشكلون نسبة كبيرة من أعمالها ، وهذا ما يُعرف بقاعدة الـ ٢٠/ ٨٠ ، أو تأثير باريتو ، والتي تشير إلى أن ٢٠٪ من العملاء يشكلون حوالي ٨٠٪ من حجم الأعمال . فلو حاولنا إيجاد علاقة بين العملاء وحجم المبيعات فمن الممكن أن نجد علاقة كما هي واضحة في الشكل (٤ - ١) فقد تم تصنيف العملاء إلى الرموز (أ ، ب ، جـ) وذلك حسب نسبة مبيعات كل منهم ، فالعملاء تحت التصنيف « أ » وهم حوالي ٢٥٪ من المجموع يشكلون حوالي ٧٠٪ من المبيعات ، في حين أن العملاء تحت التصنيف «ب» وهم تقريباً ٥٥٪ من المجموع ويشكلون ٢٠٪ من مجموع المبيعات ، بينما العملاء تحت التصنيف « جـ » ، وهم ٢٠٪ من مجموع العملاء ويشكلون الـ ١٠٪ الباقية من حجم المبيعات .





٪ من العملاء

شكل (٤ – ١)

إن تأثير باريتو موجود تقريبًا في كل الأسواق . في السلع الصناعية الرأسمالية وفي البنكية وفي السلع الاستهلاكية ، ولكن السؤال هنا هو ماأهمية كل هذا ؟ .

الشيء المؤكد أنها لا تعني أن المنشأة يجب أن تُهمِل أو تُلغي ٨٠٪ من عملائها (الذين يشكلون ٢٠٪ من حجم الأعمال) ، وذلك لأن حجم المبيعات المشتراة بواسطة هؤلاء العملاء يشكل مساهمة كبيرة في تغطية التكاليف الثابتة .. وهناك سبب آخر وهو أنه من المؤكد تقريباً أن قانون ٢٠/٨٠ سينطبق على الـ ٢٠٪ الباقية من العملاء وتستطيع أن تستمر في القانون حتى لا يبقى لديك إلاّ عميل واحدٌ . وعند الرغبة في تنفيذ هذا التحليل ، فإنه يجب ان يكون واضحًا أين يجب أن تضع المنشأة مجهودها الأكبر وخاصةً إذا علمنا أن معظم تكاليف المنشأة تنشأ بسبب الـ ٨٠٪ من العملاء والتي تشكل فقط ٢٠٪ من المبيعات . وهذا شيء نستطيع توضيحه بمثال : فأحد المنتجين في صناعة المشروبات الغازية قام بتحليل أعماله في جنوب شرق إنجلترا ، ووجد أن ٨٥٪ من مبيعاته تقريبًا تأتي من ٢٠٪ من العملاء ، في حين أن الخدمات نفسها تُعطى لجميع العملاء وبدون تمييز . فجميعهم يتلقون مكالمات نصف شهرية من رجال البيع ، وجميعهم يتسلمون المنتج نصف شهري ، وجميعهم يدفعون السعر نفسه للمنتج ، لذلك لم يكن غريباً أن يؤدي كل هذا إلى استثمار ضخم في عمليات التخزين

والنقل والمناولة ، وذلك على حساب أرباح المنشأة فتكلفة التشغيل الناتجة عن كل هذا تُقتطع من هامش الأرباح ، وفي هذه الحالة كان هناك حل سهل ، فقد تم تسليم معظم الحسابات الصغيرة إلى بائعي جملة ، مما أدى إلى تحرير جزء من رأس المال ووقت الإدارة للتركيز على المناطق المهمة في العمل ، وكذلك سياسة التسعير في المنشأة تم تعديلها لمكافأة العملاء الذين يشترون أكثر ، أما رجال المبيعات فقد أصبحوا أكثر حرية للتركيز وتطوير مبيعاتهم الحالية .

إن أحد أهم المفاهيم في التخطيط التسويقي هو القدرة على اختيار أفضل الـ ٢٠٪ من العملاء في السوق للتركيز عليهم ، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل السادس .

تجزئة أو تقسيم السوق

أحد المفاهيم الأساسية في التسويق هو تجزئة السوق ، حيث تحاول المنشأة أن تحصل على ميزة تفوقية على منافسيها بواسطة تجزئة السوق ، فالسوق يتكون -غالباً- من مجموعات أو أجزاء يحتوي كل جزء على عملاء لهم الخصائص والصفات نفسها مما يؤدي إلى اعتبار كل جزء من السوق سوقًا منفصلاً يختلف عن الأجزاء (الأسواق) الأخرى ، بل إننا لو تابعنا عملية التقسيم لأدى ذلك في النهاية إلى اعتبار كل عميل جزءاً فريداً من السوق ، فالأفراد يختلفون في متطلباتهم ولكن - بالطبع - ليس من الاقتصاد أن تُصنّع منتجات خاصة لكل عميل فيما عدا الحالات والظروف غير العادية ، لذلك فإن المنتجات يتم تصنيعها وإنتاجها لمجموعات من العملاء يشتركون تقريباً في الاحتياجات نفسها ، وهناك معايير واضحة ومقبولة لعملية التجزئة . فالسوق أو الأسواق الفرعية يجب أن تتوفر فيها السمات التالية :

١ - أن تكون بحجم كاف حتى تتمكن المنشأة من تحصيل عائد مناسب على أعمالها .

٢ - أن يكون عملاء كل سوق جزئي على درجة عالية من التماثل والتشابه فيما بينهم ، ومختلفين عن العملاء في الأجزاء الأخرى من السوق .

٣ - أن يستند وصف السوق الجزئي إلى حالات الشراء (كيفية وطريقة شراء العملاء) في هذا السوق ويكون متناسباً معها .

٤ - أن يكون من الممكن الوصول وخدمة هذا السوق أو الأسواق الجزئية .

إن هذه المعايير قد تكون واضحة نظرياً ، ومع ذلك تجد في الواقع العملي أن تجزئة السوق تعد أحد المفاهيم الأكثر صعوبة في التسويق وفي التطبيق . ولكن إذا أرادت المنشأة النجاح فإنها يجب أن تنجح في عملية التجزئة ، وإلا أصبحت منشأة تبيع منتجات مشابهة لما تقدمه المنشآت الأخرى ، وفي هذه الحالة يصبح السعر هو العامل المهم في عملية الشراء . فالمشتري يقبل على السلعة الأقل سعراً ، وهذا بالتالي يكون مدمراً للأرباح إلاّ إذا كانت المنشأة تنتج بتكلفة أقل من تكلفة منافسيها ، فعندئذ يعتمد هامش الربحية على التكاليف فإذا نقصت التكاليف زادت الربحية وهكذا ، وسيتم التطرق لهذا الموضوع بشكل أكبر في الفصل الخامس .

وهناك منهجان أساسان لتجزئة السوق ، كلاهما مهم ، ويجب أن يؤخذا في الاعتبار :

* تحليل سلوك المستهلك .
* تحليل صفات وخصائص المستهلك .

تحليل سلوك المستهلك

هذا التحليل يهتم بتوضيح الطريقة التي يتصرف بها العميل أو المستهلك في السوق ، ولهذه العملية وجهان ، الأول : ماذا يشتري هذا العميل ؟ الثاني : لماذا يشتري ؟

فيما يتعلق بالجزء الأول (ماذا يشتري العميل) . فنحن في الواقع نتكلم عن البناء الحقيقي للأسواق من ناحية الكمية ، والقيمة ، ومكان الشراء ، وصفات وخصائص المنتج ، ومعدل تكرار شراء المنتج ... الخ . ونستفيد من هذا في معرفة مجموعات المنتجات أو القنوات التسويقية أو الأسعار التي تنمو وتزداد بثبات أو تنخفض مما يؤدي إلى التعرف على فرص ومشكلات المنشأة ، فعلى سبيل المثال إحدى منشآت السجاد التي انخفضت مبيعاتها بشدة ، اكتشفت بالتحليل أنه بالرغم من أن السوق كان نامياً إلاّ أن المنافذ التسويقية التي كانت المنشأة تقليدياً تبيع لها كانت في تناقص وتدهور بعكس أجزاء السوق الأخرى ، إضافة إلى أن الطلب على المنتجات عالية السعر - كتلك الأنواع المصنعة من قبل تلك المنشأة - كان متناقصاً ، فأدى هذا إلى تناقص المبيعات والربحية ، فاضطرت المنشأة بالتالي إلى تغيير تركيزها نحو بعض القطاعات المتنامية في السوق .

هذه هي تجزئة السوق في أبسط صورة ممكنة ، ومع ذلك فليس من الغريب أن نجد اليوم الكثير من المنشآت تدير أنظمة ميزانية معقدة تعتمد أساسًا على إسقاطات مستقبلية للاتجاهات الماضية للمبيعات ويتم صنع السياسات التسويقية على هذا الأساس دون الإفصاح عن الاستراتيجية التسويقية بشكل صريح . إن مثل هذه المنشآت تتعرض لمشكلات تجارية خطيرة عندما تتغير بنية السوق كما في حالة منشأة السجاد التي غيرت اتجاهها بعد فوات الأوان وبالتالي أفلست ، وقد تعرض منتج أحذية لهذا المصير (الإفلاس) أيضًا عندما تمسك بعناد ، بإنتاج المنتجات القديمة ذاتها مستخدمًا نوعية الخامات والمواد السابقة نفسها ومنافذ التسويق التقليدية ، متجاهلاً التغييرات السريعة التي كانت تحدث في السوق والتي تتطلب تغييراً في نوعية المنتجات أو منافذ التسويق .

الجزء الثاني في تحليل سلوك المستهلك (لماذا يشتري العميل ؟) ، ويحاول هذا الجزء من التحليل أن يوضح أسباب تصرفات العملاء والمستهلكين ، فمن المؤكد أننا لو استطعنا تفسير سلوك عملائنا ، فسوف نكوّن موقفًا أو وضعًا أفضل عند البيع لهم .

هناك نظريتان لسلوك المستهلك :

النظرية الأولى : تتحدث عن العميل أو المستهلك العقلاني الذي يرغب في تعظيم منفعته أو استخدامه لما يشتريه ، فسلوكه يتحدد بالمنفعة الحدية أو الفائدة التي يحصل عليها من شراء منتج (أو خدمة) ما ، مقارنة بما ينفقه من مال أو ما يضحي به من فرص مقابل هذا المنتج (أو الخدمة) ، وبالرغم من أن مثل هذه النظرة إلى المستهلكين تعكس بعض الفهم العميق والمهم للسلوك ، إلاّ أن أسواقًا كثيرة لا تعمل بهذه الطريقة أبدًا ، فهناك الكثير من الأمثلة في الواقع العملي التي تدل على تزايد الطلب مع كل ارتفاع للأسعار .

النظرية الأخرى لسلوك المستهلك ، التي تساعد على تفسير هذه الظاهرة ، تصف الناحية النفسية والاجتماعية للمستهلك الذي تتأثر سلوكياته واتجاهاته بالبيئة التي تعيش فيها عائلته ، وعمله ، وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه ، وإدراكاته ، وطموحاته ونمط حياته .

إن مثل هذه النظريات تزودنا بمفاهيم ومعارف مفيدة عن سلوك المستهلك ، إلاّ أنها نادراً ما تفسر جميع سلوكيات المستهلك ، فعلى سبيل المثال ، من المثير أن تعرف أن ذوي الآراء القيادية غالبًا ما يكونون أول من يتبنى الأفكار والمنتجات الجديدة ، ولكن ما لم يتم التعرف على هؤلاء القياديين والاتصال بهم ، فإن هذه المعلومة لن تفيدنا كثيراً .

الطريقة الأكثر فاعلية في تفسير سلوك المستهلك هي تجزئة المنفعة ، أي المنافع التي يطلبها المستهلكون عندما يشترون منتجاً ما ، فعلى سبيل المثال ، بعض المشترين يشترون منتجات معينة بسبب خصائصها الوظيفية (المنتج) ، أو لسبب اقتصادي (السعر) ، أو بسبب توفرها في أماكن قريبة ومناسبة (المكان) ، أو لأسباب عاطفية (الترويج) ، أو لمزيج من هذه الأسباب . وهذا ما يفسر نجاح شركات مثل رولز - رويس ، هارودز وشركات أخرى كثيرة .

إن فهم المنافع المطلوبة من قبل المستهلكين يساعد على تنظيم المزيج التسويقي بطريقة أكثر فاعلية لتناسب السوق الذي نستهدفه ونرغب في خدمته والتعامل معه ، وسوف يتم توضيح أهمية منافع المنتج في الفصل الخامس عند مناقشة «إدارة المنتج» .

« المشترون لا يشترون المنتجات لذاتها ، بل يريدون الحصول على منافع تلك المنتجات » هذا مايقوله مدير تسويق أحد المنشآت البريطانية الرائدة في مجال العناية بالشَّعر ، إن مايقوله مدير التسويق هذا يعكس مبدأً أساسيًا للتسويق الناجح ، فعندما يشتري الناس منتجات معينة ، فإنهم لا يكونون مدفوعين لأول وهلة بالصفات الملموسة أو الخصائص الفيزيائية للمنتج ولكن بالمنافع التي يمكن أن تحققها لهم هذه الخصائص أو الصفات ، ولنأخذ مثالاً من التسويق الصناعي ، فمشتري زيت التشحيم لا يشتري في الواقع خليطًا معينًا من الكيماويات التي يبيعها منتجون معروفون لزيوت التشحيم ، ولكنه يشتري مجموعة من المنافع تساعده على حل مشكلة تشحيم معينة .

الاختلاف بين المنافع والمنتجات ليس سؤالاً مجرداً فقط ، ولكنه سؤال حرج ومهم لأي منشأة تسعى نحو النجاح .. وإن كثيراً من المنشآت تقع في شرك التحدث مع المشتري عن مميزات المنتج مثل الحجم ، الشكل ، الأداء ، الوزن ، مواد التصنيع ، الخ ، وليس عن ما تعنيه هذه المميزات بالنسبة للمشتري ، وهذا ليس غريباً ، فعندما يُسأل رجل البيع عن المنتج ، ولا يقدم إجابة دقيقة فإن العميل ربما يفقد الثقة ، وفقدان الثقة

برجل البيع يؤدي إلى فقدان الثقة بالمنتج نفسه ، لذا فمن الواجب أن تتوفر لدى رجال البيع دراية واسعة وتامة عن المميزات والخصائص الفنية للمنتجات التي يبيعونها، بحيث يكون بمقدورهم التحدث عنها مع العملاء عندما يتطلب الأمر ذلك .

ولكن لا يكفي أن يكون البائع خبيراً بالتفاصيل الفنية للمنتج .. فالعميل ربما لا يكون قادراً على معرفة المنافع التي تقدمها مميزات وخصائص المنتج ، ولذا فإن على البائع أن يفسر ويشرح المنافع التي تحتويها كل ميزة أو خاصية يذكرها للعميل وهناك عبارة بسيطة تستخدم للتأكد من نجاح البائع في عملية تعريف المنافع للعميل، وهي أن يستخدم دائماً عبارة « الذي يعني أن » لكي يربط الميزة مع المنفعة التي تحتويها كأن يقول مثلاً :

- الوقت اللازم للصيانة تم تخفيضه من ٤ الى ٣ ساعات «والذي يعني أن» معظم التكاليف انخفضت بمقدار .
- غطاء المحرك مصنوع من الألمنيوم « والذي يعني أن » ست وحدات إضافية يمكن أن تحمل في شحنة ناقلة عادية «والذي يعني أن» تكاليف النقل قد انخفضت بمقدار .
- حجم الخزان ازداد بمقدار ٢٥ بالمائة «والذي يعني أن» هناك وفراً قدره ٢٠٠٠ جنيه سنوياً في مشتريات الزيت فقط .

تحليل المنفعة

يجب أن تقوم المنشأة بعمل تحليل مفصل للمنافع التي ستقدمها للعملاء والمستهلكين ، وذلك بإعداد قائمة بمميزات المنتجات الرئيسة ، مع ما تعنيه هذه المميزات للعميل .التحليل سينتج عنه تصنيفات عدة للمنفعة ، كما يلي :

المنافع القياسية Standard benefits

ويقصد بها المنافع الأساسية التي تحتويها منتجات المنشأة ، وقد لاتكون هذه المنافع فريدة من نوعها بل قد تكون مقدمة من المنافسين أيضاً . وعند تحليل المنفعة يجب الاهتمام بهذه المنافع ووضعها في قائمة وعدم إغفالها ، فرجال التسويق

والمبيعات – بسبب قربهم وتعاملهم اليومي مع المنشأة ومنتجاتها – قد يتعاملون مع هذه المنافع كقضية مُسلّم بها ولاتقبل المناقشة ، لذا قد لايبذلون جهداً في توضيح هذه المنافع للعملاء والمستهلكين الذين قد لايدركون هذه المنافع .

المنافع المزدوجة Double benefits

المنشأة غالبًا مايكون لديها القدرة على تحديد المنافع المزدوجة .. فعلى سبيل المثال قد تبيع منتجاً يعطي منافع مشتركة للعملاء (الوسطاء) وللمستخدمين النهائيين .

فإذا أعلن أحد مصانع الحاسب الآلي عن أن :

* حاسبنا الآلي لديه مجموعة من البرامج التي يمكن الاختيار من بينها لتناسب مجموعة واسعة من الاستخدامات في مجال الأعمال « والذي يعني أن» :
  - المنتج سوف يناسب مجموعات مختلفة من العملاء .
  - العملاء سوف يكون بمقدورهم شراء برامج تفي باحتياجاتهم المختلفة .

ففي المثال السابق نجد أن المنفعة الأولى تهم العميل (الوسيط) لأنها توسع سوقه ، أما المنفعة الثانية فتنطبق على المستخدم النهائي .

منافع الشركة Company's benefits

العميل نادرًا ما يشتري منتجًا ، بل يشتري علاقة مع المنشأة ، لذا فإن عوامل مثل التسليم ، الثقة ، خدمة ما بعد البيع ، مواقع المستودعات والمكاتب ، السمعة وغيرها مهمة للعميل . لذا يجب أن يتم التركيز على ذلك في تحليل المنفعة التي تقدمها خدمات المنشأة ، ومن أمثلة هذه المنافع :

١ – «نحن نوفر خدمة التسليم على مدار أربع وعشرين ساعة لأن لدينا شبكة مستودعات على مستوى البلاد « وهذا يعني أنك » لن تفقد الإنتاج بسبب تأخير التسليم» .

٢ – «نحن شركة دولية كبيرة « وهذا يعني أنه » يمكنك الاعتماد على خدمة شاملة في أي مكان في العالم» .

٣ – «تستطيع أن تحصل على اهتمام شخصي منا لأننا شركة صغيرة» .

تباين وتمايز المنافع Differential benefits

بدون أي شك ، فإن تحليل المنفعة مهم جداً لأي منشأة ، ولكن تميز واختلاف المنافع عن تلك التي يقدمها المنافسون يعد أكثر أهمية ، وبتحديد تلك المنافع التي تتميز بها المنشأة عن المنافسين تكون المنشأة قد وجدت فرصة للنجاح ، وعندما لاتستطيع المنشأة أن تحدد منافع متميزة ومختلفة عن المنافسين فهذا يعني أحد احتمالين :

الأول : أن ماتقدمه هذه المنشأة مطابق تماماً لما يقدمه المنافسون وهذا احتمال ضعيف .

الثاني : لم يتم إعداد تحليل المنفعة بالطريقة السليمة .

تحليل صفات العميل

عند تحليل المنافع ، فلابد أن تكون هذه المنافع مرتبطة باهتمامات مجموعات معينة من العملاء ، فهناك اختلاف بين العملاء . فليس كل العملاء ينظرون النظرة نفسها إلى هذه المنافع ، لذا تبرز أهمية تحليل صفات العملاء بهدف الاتصال بهم ، فمهما كانت مهارة المنشأة في تقسيم العملاء إلى مجموعات فإن ذلك سيكون بلا فائدة ولا جدوى ما لم تجد المنشأة طريقة ما لوصف هذه المجموعات وبالتالي الاتصال بها من خلال برامج الاتصال .

يعد الوصف من خلال الدراسة الإحصائية للسكان من أجدى الطرق في هذا الخصوص . فعند دراسة أسواق المستهلك لا بد أن ندرس التوزيعات السكانية من حيث العمر، والجنس ، والتعليم ، ودورة حياة العائلة ، والتصنيف الاجتماعي الاقتصادي (أ، ب ، جـ١ ، جـ٢، د ، هـ) . وتجد قائمة كاملة من التصنيف الاجتماعي الاقتصادي لبريطانيا في جدول (٤ -١) ، وهي معتمدة على الإحصاء السكاني البريطاني . وبالرغم من أن هذا المثال خاص ببريطانيا ، إلاّ أن هناك تصنيفاً مشابهاً ونسباً مشابهةً في معظم الدول المتقدمة ، وهذه الطريقة تصف الناس اعتماداً على حالتهم الاجتماعية في الحياة كما تمثلها وظائفهم ، فعلى سبيل المثال ، إذا كان سوقك المستهدف هو المجموعات (أ ، ب ، جـ) ، والتي تتضمن المهنيين وكبار المديرين ، فلابد أن تأخذ في اعتبارك أن هؤلاء الأفراد لا يشاهدون التلفزيون كثيراً لذا فإن الإعلان في التلفزيون لايجدي كثيراً معهم ولكن يمكن الوصول إليهم من خلال الجرائد والمجلات حيث يشكلون نسبة كبيرة من القراء .

جدول (٤ ـ ١)

التصنيف الاجتماعي ـ الاقتصادي البريطاني

الدرجة	المكانة الاجتماعية	مركز رب الأسرة	النسبة المئوية
أ	الطبقة فوق المتوسطة	إدارة عليا إداري متخصص	٣٪
ب	الطبقة المتوسطة	إداري متوسط إداري متخصص	١٠٪
جـ ١	الطبقة تحت المتوسطة	إشرافي نو عمل كتابي إداري مبتدئي إداري متخصص	٢٣٪
جـ ٢	طبقة العمال المهرة	عمال يدويون مهرة	٣٣٪
د	طبقة العمال	العمال اليدويون متوسطو وقليلو المهارة	٢٢٪
هـ	طبقة حد الكفاف	المتقاعدون الأرامل العمال غير منتظمي العمل العمال الأقل أجوراً	١٩٪

ويتضح من هذا المثال أن هناك علاقة واضحة وقوية بين القراءة ومشاهدة التلفزيون وهذه التصنيفات الاجتماعية الاقتصادية ، لذا فإن هناك إمكانية كبيرة لاستفادة المنشآت من هذا التصنيف ، والاتصال بفعالية مع الأسواق المستهدفة من خلال الإعلان ، وذلك عند تحديد المنشأة ومعرفتها الكاملة بسوقها وعملائها المستهدفين ، وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك طرقًا أخرى لوصف السوق والاستفادة من ذلك ، فالبنوك وشركات التأمين على سبيل المثال من أكثر المنشآت التجارية مهارة في الاستفادة من «المراحل المختلفة لدورة العائلة» حيث يتم تطوير منتجات خاصة لكل مجموعة عمرية معينة أو مرحلة معينة من مراحل الحياة مثل المتزوجين ، المعتمدين على الغير، وكبار

السن ، ويمكن ربط هذه المراحل العمرية بمفاهيم مثل الرغبة في الصحة ، التقليدية ، التطلع للمستقبل وغيرها من المفاهيم للاستفادة منها في تسويق المنتجات ، لذا فمن الواضح أن محلات لاورا آشلي Laura ashley يمكن تصنيفها تحت مفهوم «التقليدية» ومحلات بودي شوب Body Shop يمكن تصنيفها تحت مفهوم «الرغبة في الصحة » .

بالإضافة إلى ذلك ، فإن تقسيم المناطق السكنية وتصنيفها إلى مجموعات من الأحياء يعد أحد طرق التصنيف المستخدمة والمفيدة على وجه الخصوص لتجار التجزئة ، فبواسطة هذه الطريقة يمكن التنبؤ بنماذج الاستهلاك في منطقة جغرافية معينة ، ومن أمثلة التطبيقات على هذه الطريقة النموذج البريطاني لتصنيف المناطق السكنية-AC) (RON الذي يُقسِّم الأسر ويصنفهم إلى ثمانية وثلاثين نوعًا مختلفًا من الأحياء السكنية ، أما بالنسبة للأسواق الصناعية فإن التصنيف الصناعي القياسي (SIC) الذي يُصنِّف الأسواق الصناعية من مصانع وغيرها على أساس عدد الموظفين ، معدل دوران الموظفين ، وعمليات الإنتاج ... الخ يعطي وصفًا مفيدًا لهذه الأسواق .

الجدول (٤ –٢) يزودنا بملخص مفيد عن المواضيع المتعلقة بتجزئة السوق .

جدول (٤ – ٢) قواعد لتجزئة السوق

ما ذا يُشترى	الكمية السعر المنافذ التسويقية الخصائص المادية الموقع الجغرافي
من يشتري ؟	التوزيع الديموغرافي للسكان الحالة أو المكانة الاجتماعية والاقتصادية الصفات الشخصية ، أسلوب وطريقة الحياة دائمو / قليلو الاستخدام الولاء لمنتج أو لماركة معينة
لماذا ؟	المنافع الصفات الإدراكات التفضيلات

بعض الأمثلة

إن تجزئة السوق هي مفتاح النجاح التجاري ، فقد يكون من المناسب عرض بعض الأمثلة الواقعية عن تجزئة السوق والتي توضح أهمية هذا الموضوع .

المثال الأول لمنشأة زيت تحاول ، من غير أن تنجح ، أن تنافس في سوق الزيوت الصناعية في أوروبا . فقد وجدت أنها دائمًا تُهزم من جهة السعر، وأصبح واضحًا أن لديها فرصة ضئيلة لكي تهزم منافسيها سعريًا ، وذلك بسبب طاقتهم الإنتاجية الضخمة التي تجعل من ميزة اقتصاديات الإنتاج الكبير عائقًا أمام هذه المنشأة الصغيرة .

وبالتحليل المفصل لواقع السوق اتضح أن هناك بعض العملاء يُصنّعون منتجات متقدمة تكنولوجيًا وعالية الجودة ، مما يجعلهم يرغبون بزيوت عالية الجودة ومعالجة مشكلات التنظيف والتشحيم لديهم بكفاءة أكثر وإن دُفعتْ أسعارٌ أعلى في سبيل ذلك . وقد وجدت المنشأة أن لديها مهارات تقنية عالية للتفوق على منافسيها في هذا المجال ، ولذلك فقد دربت رجال مبيعاتها لتتعامل مع هذه المجموعات الخاصة من العملاء وتم توجيه حملاتها الترويجية المكثفة لسوقها المستهدف الجديد . وقد كانت النتيجة أن استطاعت الشركة أن تنافس وبنجاح في السوق الذي عانت فيه في السابق من نتائج سيئة في الربحية .

منشأة أخرى وجدت نفسها تنافس دون نجاح وبدون تحقيق أي ربحية في سوق قطع غيار السيارات ضد عملاق أوروبي . وبالتحليل المفصل لواقع السوق فقد اكتشفت أن هناك العديد من الفرص في أسواق ترغب في منتجات تنتج على مستوى عالٍ من المواصفات ، حيث تكون السمعة الفنية للمنتج أكثر أهمية من السعر .

أخيرًا ، مثال من تجزئة سوق معاجين الأسنان الممثل في الجدول (٤ -٣) الذي يوضح كيفية تجزئة السوق بدقة على عدد من المجموعات المنفصلة . فمن هذا الجدول يتضح أنه من الصعب على أي منشأة أن تنافس بنجاح في هذا السوق إلاّ إذا فهمت وبعمق احتياجات كل مجموعة من هذه المجموعات المختلفة . كما أن هذا الجدول يبين الطرق المختلفة لتجزئة السوق التي تم وصفها في هذا الفصل وكيف يمكن الجمع بين بعضها من أجل المساعدة في فهم السوق .

جدول (٤ - ٣)

تجزئة سوق معجون الأسنان

قطاعات وأجزاء السوق / العوامل	المهتم بالأشياء المحسوسة	الاجتماعيون	كثيرو القلق	المستقلون
المنفعة المبدئية المطلوبة	النكهة ، مظهر المنتج	بياض ونصوع الأسنان	منع التسوس	السعر
التوزيع الديموغرافي	الأطفال	المراهقون ، الشباب	العائلات الكبيرة	الرجال
الخصائص السلوكية	مستخدمو نكهة النعناع	المدخنون	كثيرو الاستخدام	كثيرو الاستخدام
الماركات المفضلة	كولجيت ، سترايب	ماكيلنز بلست وايت الترابزايت	كرست	الماركات ذات السعر المنخفض
الصفات الشخصية	منهمك في شئونه الذاتية	محب للاختلاط	كثير الوسوسة	استقلالي
نمط الحياة	محب للمتعة واللذة	نشيط	محافظ	مهتم بالقيمة الحقيقية للأشياء

إن هذه المعارف عن تجزئة السوق لابد وأن تتم ترجمتها واستخدامها بكفاءة في تكوين وصنع المنتجات ، وسياسات تغليف ، وترويج المبيعات ، وسياسات الإعلان وغيرها من السياسات التسويقية فبدون هذا النوع من المعرفة عن السوق سوف يكون من الصعب جداً تطوير سياسات تسويقية ذات معنى ، وإن مثال معاجين الأسنان سوف يكون تمريناً بسيطاً نسبياً لو قمت بإعادته وتطبيقه على منتجات صناعية أو خدمية ، فكل ماتحتاجه هو كتابة عناوين مشابهة للعمود الأيمن للجدول ثم إكمال الجدول مرة أخرى .

لماذا تعد تجزئة السوق أساساً في التخطيط التسويقي ؟

في عالم اليوم حيث المنافسة الشديدة فإن منشآت قليلة تستطيع المنافسة فقط على أساس السعر ، فما من منتج يباع إلا وهناك من يبيعه في مكان ما بسعر أقل بل إننا نرى ، وفي أسواق عديدة ، أن المنتج الأرخص ليس بالضرورة أن يكون هو المنتج الناجح ، ومع أن التسعير سوف نتطرق إليه في فصل آخر مستقل ، إلاّ أن مايعنينا هنا هو أنه يجب أن نجد طريقة لتمييز منشأتنا عن المنافسين ، وذلك عن طريق تجزئة السوق .

وإن منشـآت قليلة جـداً يمكن أن تكون «كل شيء ولكل الناس» . لذا فـإن الهـدف الرئيس من تجزئة السوق ، كجزء من عملية التخطيط ، هو تمكين المنشـأة من تركيز مجهوداتها على الفرص الواعدة أو التي تتوقع أن تكون أكثر نجاحاً لها - غير أن ما يعد فرصة للمنشأة (أ) ليس بالضرورة أن يكون فرصة للمنشأة (ب) - لذا فإن المنشأة تحتاج إلى تصنيف نوعي لعملائها أو أجزاء السوق التي تفضل التعامل معها ، حيث يمكن أن يؤدي هذا التصنيف إلى إنتاجية عظيمة في خدمة هؤلاء العملاء .

التصنيف النوعي للعملاء أو أجزاء السوق يمكن أن يستند على معايير كثيرة مثل :

١ - حجم المنشأة .

٢ - مستوى استهلاكها .

٣ - طبيعة منتجاتها (العمليات الإنتاجية) .

٤ - دوافع صانعي القرار في المنشأة (مثل الرغبة في التعامل مع المنشآت الكبيرة) .

٥ - الموقع الجغرافي ، وغيرها من المعايير .

وأياً كانت المعايير ، فإن المنشأة - عند الرغبة في تجزئة السوق - لابد أن تختار مابين :

أ - تحديد وتعريف السوق الذي تريد التعامل معه بطريقة عامة . (أي أن يكون السوق المستهدف كبيراً) بحيث يمكن التأكد من أن تكلفة أنشطتها الرئيسة منخفضة وتنافسية بسبب ميزة اقتصاديات الحجم الكبير .

ب - تعريف وتحديد السوق الذي تريد المنشأة التعامل معه بالطريقة التي تُمكّنها من تطوير مهارات متخصصة تساعد في تغطية سلبيات تكلفتها العالية نسبياً .

إن عملية الاختيار بين الاختيارين السابقين (أ ، ب) يعتمد بدرجة كبيرة على مقدرات المنشأة الخاصة وعلى إمكانيات وقدرات المنافسين أيضاً ، والمراجعة والتدقيق لواقع السوق وخاصة فيما يتعلق بـ SWOT analysis (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار التي تواجه المنشأة) الذي يبين بوضوح قدرات المنشأة وقدرات المنافسين بحيث يُحدِّد ويُعرِّف الأسواق التي يمكن للمنشأة أن تتعامل معها بكفاءة ، وإن التعريف والتحديد الدقيق للسوق المستهدف مهم لـ :

- قياس الحصة السوقية .

- قياس معدل النمو .

- الوصف الدقيق للعملاء .

- التعرف على المنافسين .

- صياغة الأهداف التسويقية والاستراتيجيات .

واختصاراً لكل ماسبق ، فإن تجزئة السوق تهدف إلى :

* المساعدة على أداء وظائف التسويق بكفاءة من خلال تحليل وفهم سلوك المستهلك وكذلك اتجاهات السوق .

* المساعدة في تحديد اتجاهات السوق عن طريق تحليل وفهم اتجاهاته الزمنية وسلوك العملاء.

* المساعدة على تحديد أهداف واقعية يمكن تحقيقها للتسويق والمبيعات .

* المساعدة على تطوير عملية اتخاذ القرارات بإجبار المديرين على التفكير الدقيق بالخيارات التي أمامهم .

أسئلة تطبيقية

١ – اختر منتجاً أو خدمة رئيسة ، تعرف على خصائصها المميزة وحاول التعرف على منفعة كل خاصية (بالنسبة للعميل) . ومن ثم حدِّد تلك المنافع التي يمكن اعتبارها متميزة ؟

٢ – إذا لم تستطع تحديد أي منافع متميزة ، فماهي الطرق التي يمكن من خلالها تطوير بعضٍ منها؟

٣ – بالنسبة لتلك المنافع المتميزة التي استطعت أن تُحدّدها ، هل بالإمكان تطويرها ؟ وكيف ؟

٤ – حدِّد القطاعات أوالأجزاء الرئيسة للسوق الذي تعمل فيه ؟ حاول إعطاء وصف كامل عن هذه القطاعات ؟

٥ – إذا لم تستطَع تحديد قطاع متميز ، فكيف تستطيع أن تبدأ بتحديد واحدٍ أو أكثر من هذه القطاعات ؟

الفصل الخامس

إكمال

المراجعة التسويقية

(٢ - مراجعة المنتج)

يتطرق هذا الفصل لماهية المنتج ، وتحليل دورة حياة المنتج ، كما يشرح مصفوفة بوسطن موضحًا بعض نقاط الضعف في هذه المصفوفة ثم ينتقل إلى المناقشة التفصيلية لكيفية استخدام مصفوفة السياسات التوجيهية كأداة من أدوات التحليل .

ماهية المنتج

الدور الأساس الذي يلعبه المنتج في إدارة التسويق يجعله من الموضوعات المهمة ، فالسلبيات الناتجة عن سوء إدارة المنتج لايمكن معالجتها بكفاءة الإدارة في النواحي التسويقية الأخرى .

إن أهمية إدارة المنتج والتي تناقش بهذا الفصل تدور حول نقاط أساسية تتعلق بطبيعة المنتج ، دورة حياة المنتج ، ربحية المنتج ، مفهوم محفظة المنتجات ، وكذلك تطوير المنتجات الجديدة ، وسوف نناقش هذه النقاط في هذا الفصل . وإن هدف هذه المناقشة هو المساعدة في وضع الأهداف التسويقية على ضوء النتائج المترتبة على المراجعة الدقيقة للمنتج ، ولكن قبل أن نبدأ المناقشة لابد من فهم ماهيّة المنتج ، لأن عدم الفهم الصحيح لطبيعة المنتج هو أساس كل لبس أو سوء فهم متعلق بإدارة المنتج .

لقد سبق مناقشة موضوع العملاء - في الفصل السابق - فحريٌّ بنا الآن أن ننظر إلى المنتجات التي نبيعها إلى هؤلاء العملاء ، ويمكن النظر إلى المنتج كحل وعلاج لمشكلات واحتياجات العملاء ، وكذلك كأداة مساعدة على تحقيق أهداف المنشأة . (انظر الشكل ٥ - ١) .



شكل (٥- ١)

الطريقة المثلى لتحديد مكونات المنتج تتم عن طريق معرفة مايريد العملاء شراءه ، فعلى سبيل المثال ، نجد أن الكاتب الشهير «ثيودور لافيت» في مجال الإدارة قد أوضح

أن العميل عندما يشتري مثقاباً بمقاس ربع بوصة فإن رغبته الفعلية هي عمل ثقب بمقاس ربع بوصة .وبعبارة أخرى ، فإن المثقاب هو وسيلة لتحقيق ما يرغب العميل شراءه في النهاية .

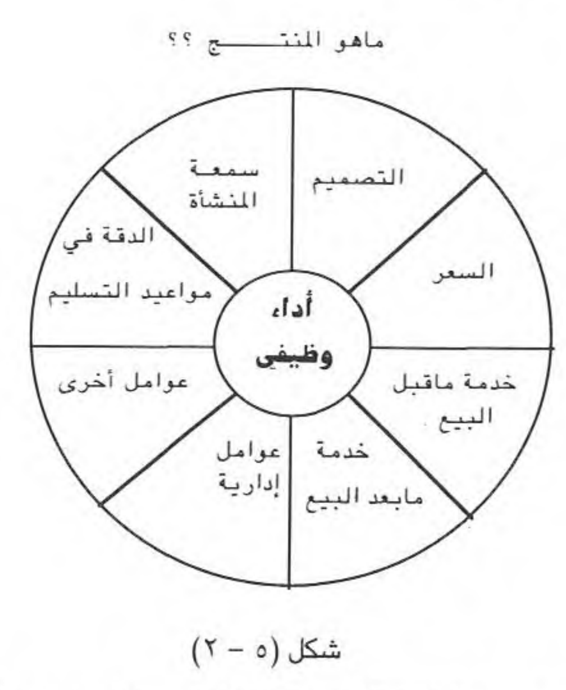
الفائدة في هذا المثال ترجع للمصانع التي تصنع المثاقب حيث يتضح خطأ اعتقادهم بأن وجود مصانعهم هو لصنع المثاقب فقط بدلاً من الاعتقاد بأن مصانعهم تصنع الأدوات التي تحقق رغبة العميل ، ومالم يُصحِّحوا هذه النظرة فهم في خطر داهم بالخروج من السوق حالما يكتشف أحد المنافسين أداة أفضل في تحقيق رغبة العميل (كعمل الثقوب عن طريق حزمة الليزر مثلاً) .

إن النقطة التي تسترعي الانتباه في هذا الموضوع هي أن أيَّ منشأة يجب أن تصنع منتجاتها على أساس تحليل المنافع التي يجنيها المستهلك من شراء تلك المنتجات ، وليس على أساس التكوين الفيزيائي للمنتج فقط ، وأيَّ منشأة تفشل في تكوين مثل هذه الرؤية فهي مهددة بفقدان موقعها التنافسي في السوق ، ولأهمية هذا الموضوع فقد أفردنا في الفصل الرابع حيزاً كبيراً لموضوع تحليل منافع المستهلك .

هذا الموضوع في غاية الأهمية ليس فقط للمستويات الإدارية العليا في المنشأة ، بل أيضاً على مستوى رجال البيع ، فرجل البيع الذي يحاول أن يبيع حوض تبريد أكبر ثلاث مرات من الأحواض التي لدى المنافسين الآخرين لايستغرب عدم مبالاة العملاء بهذه المعلومة (كبر الحجم) وخاصة إذا كان كبر حجم الحوض يستدعي عمل حفر في الأرض أكبر بثلاث مرات من تلك الموجودة حالياً بمصانع العملاء . إن ماقد يهم العميل هو معرفة أن حجم هذا الحوض سوف يوفر حوالي ١٠.٠٠٠ جنيه من المصاريف التشغيلية . إن هذا التوفير هو المنفعة التي يبحث عنها العميل ويشعر بالرغبة في شراء المنتج من أجل تحقيقها .

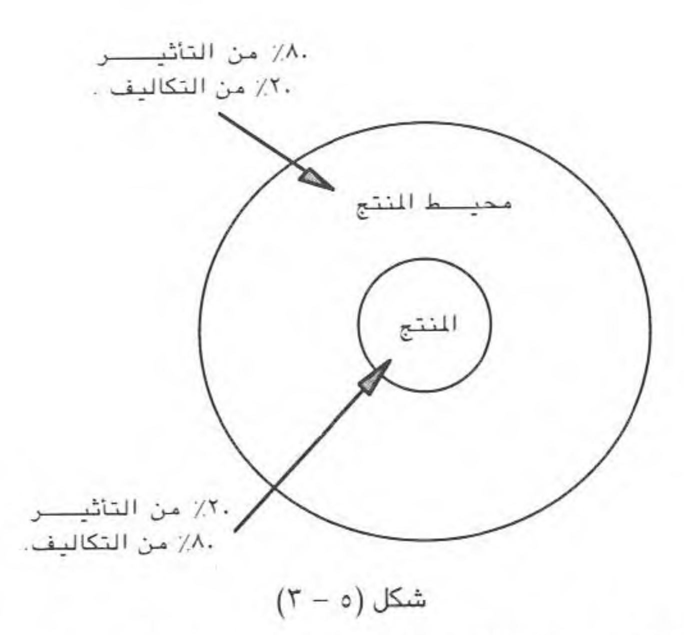
أعتقد أن باستطاعتنا الآن تقويم دوافع شراء العميل - أيًا كان - لمنتج ما ، فالعميل الصناعي - مثلاً - عندما يشتري قطعة ميكانيكية لمنشأته فهو يشتري مجموعة من الفوائد والمزايا التي يرى أن هذه القطعة (المنتج) سوف تُشْبَع بها احتياجاته ورغباته .

إن وضع قرار إدارة المنتج بكامله تحت تصرف المهندسين أو رجال البحث والتطوير أمرٌ خطير للغاية ، فالمهندسون غالبًا ما يفترضون أن الموضوع الجدير بالاهتمام في إدارة المنتج هو الأداء التقني أو الخصائص الوظيفية للمنتج . وسوف تجد في الشكل (٥ – ٢) توضيحًا لهذه النقطة .



شكل (٥ – ٢)

إنه من الممكن تسمية الدائرة الخارجية للشكل (٥ – ٢) بـ « محيط المنتج » وشكل (٥ – ٣) يوضح أن « محيط المنتج » يؤثر بما نسبته ٨٠٪ من قيمة المنتج لدى المستهلك ، وغالبًا ما يكلف ٢٠٪ فقط من إجمالي التكاليف والعكس صحيح بالنسبة للمنتج نفسه .



شكل (٥ - ٣)

لم نتطرق إلى منتجات الخدمات كالاستشارات والبنوك لسبب بسيط سبق أن أوضحناه في الفصل الأول : تسويق الخدمات لايختلف كثيراً عن تسويق البضائع ، الفرق الواضح بينهما هو أنه لايمكن تخزين الفائدة المجنية من الخدمة . لذلك فإن المقاعد الشاغرة وقت إقلاع الطائرة لرحلة ما سوف تضيع منفعتها للأبد ، بينما تختلف الحالة في البضائع الملموسة حيث يمكن تخزينها والاستفادة منها في وقت آخر . المشكلة الحقيقية في تسويق الخدمات تبدو في كون شركات الخدمات تجد صعوبة حقيقية في إدراك ماهيّة منتجاتها وكذلك في تقديم هذه المنتجات للعملاء ولنأخذ مثالاً لتوضيح هذا الموضوع وليكن هذا المثال في قطاع الاستشارات .

هذا البلد مليئ بأعداد كبيرة من الناس الذين يعدون أنفسهم مستشارين، وليس هناك غرابة في أن نجد شخصاً يقدم نفسه - على سبيل المثال - كمستشار تسويق ، وإنه من الصعب على أيٍ عميل أن يدرك على وجه التحديد ماهي الفوائد والمزايا التي يعرضها مثل هذا الشخص (مستشار التسويق) . ولكن - على أية حال - سوق الخدمات لايختلف عن أيّ سوق آخر ، فتقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة ومن ثَمَّ تطوير المنتج الذي يُحقّق ويلبي احتياجات هذه القطاعات هو من الأمور البديهية لأيٍ رجل تسويق .

أهمية الاسم التجاري

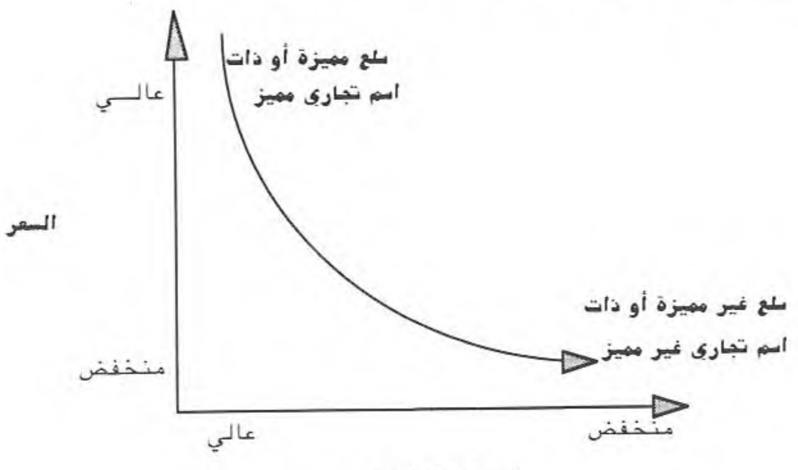
من الواضح أننا نتكلم هنا عن شيء أبعد من المكونات المادية أو الفيزيائية للمنتج ، فنحن نتكلم عن العلاقة مع العملاء . تلك العلاقة المرتبطة باسم المنشأة كشركة آي . بي . إم (IBM) أو بالاسم التجاري للمنتج نفسه كمشروب البيبسي كولا .

كثير من الناس يعرف عن التجربة الشهيرة حول مشروبي البيبسي والكوكا كولا حيث طُلب من عدة أشخاص شرب المشروبين بدون توضيح نوعية المشروب . فلم يُلاحظوا أيَّ اختلاف يُذكر بين المشروبين ، بينما عندما تم توضيح نوعية المشروب ، ادعى ٦٥٪ من العملاء تفضيلهم لمشروب الكوكا كولا ، وإن هذه التجربة لهي إحدى الدلائل على مدى أهمية ما أشرنا إليه سابقًا بـ « محيط المنتج » الذي هو أحد المحددات الأساسية للنجاح « التجاري » بدون أي شك ، فعندما تقوم منشأة بشراء منشأة أخرى - كما هو في حالة شركة نستله وشركة راون تريز - فمن الواضح أن هدف الشراء ليس تملك الأصول الملموسة التي تظهر في دفاتر الحسابات كالمصانع والسيارات وغيرها ، بل إن الهدف هو الاسم التجاري للمنشأة المراد تملكها ، لأن المصنع نفسه لا يحقق الأرباح ، فالأرباح تتحقق من العلاقة مع العملاء وهذه العلاقة تتم المحافظة عليها وتنميتها بواسطة الاسم التجاري للمنشأة ومنتجاتها .

وفي حقيقة الأمر عندما يهمل الاهتمام بالاسم التجاري للمنتج يبدأ مايعرف بـ « انحسار السلعة » ، ويقصد بالانحسار هنا هو اتجاه السلعة والمنتج لأن يصبح سلعة غير مميزة عن السلع الأخرى وهذا راجع لصعوبة معرفة المستهلكين للاختلافات في الخصائص الفيزيائية أو المادية للمنتجات بسبب سهولة المحاكاة بين المنتجات ، ويعتمد قرار المستهلكين بشراء مثل هذه النوعية من المنتجات إلى حد كبير على سعرها .

والتاريخ مليئ بالأمثلة عن أسماء منتجات تجارية مشهورة كان مصيرها الفشل بسبب ضعف الاهتمام بهذه المنتجات ، ومن الأمثلة على هذا عصير الفواكه في السوق البريطاني حيث ينطبق عليها مايعرف بـ «سوق السلع غير المميزة» . بينما يشاهد العكس بوضوح في حالة مياه بيريه الغازية في السوق البريطاني حيث تمثل هذه المياه قصة نجاح رائعة لكيفية الاهتمام واستثمار الاسم التجاري للمنتج . وشكل (٥ -٤) يوضح خطوات الضعف والانتقال من مايعرف باسم «السلع المميزة أو ذات الاسم

التجاري المميز » إلى مايُعرف باسم « السلع غير المميزة أو ذات الاسم التجاري غير المميز » حيث تتناقص الخصائص المميزة للسلعة بمرور الزمن في نظر المستهلك متزامناً مع عدم القدرة على رفع سعر هذه السلعة من قبل المنشأة .



شكل (٥ – ٤)

الفرق بين السلعة ذات الاسم المميز وبين السلعة العادية ذات الاسم التجاري غير المميز يمكن اختصاره بمصطلح « القيمة المضافة » ونعني بهذا المصطلح الصفات المميزة غير الملموسة التي يعتقد المستهلكون أن السلعة تحتويها ، لذلك فإن المنتج ذا الاسم المميز يحوي أكثر من مجموع مكوناته المادية ، ومثال مشروب الكوكاكولا أحد الأمثلة لهذه الظاهرة ، كما أن شركة آي. بي. تترام (إحدى الشركات المشهورة بإنتاج الأسمدة) على سبيل المثال تواصل الإعلان عن جودة منتجاتها مما جعلها تحافظ على مميزاتها وأفضليتها في نظر المستهلكين على الأسمدة الأقل تميزاً و شهرة .

الدراسات والبحوث قد بينت كيف أن إدراك وتقبل المستهلكين لجودة المنتجات، كما تم شرحه آنفاً ، هو أحد أهم محددات الربحية ، وهذا الموضوع سوف يتم تناوله بالتفصيل في الفصل السادس تحت عنوان «الاستراتيجيات التنافسية» .

دورة حياة المنتج

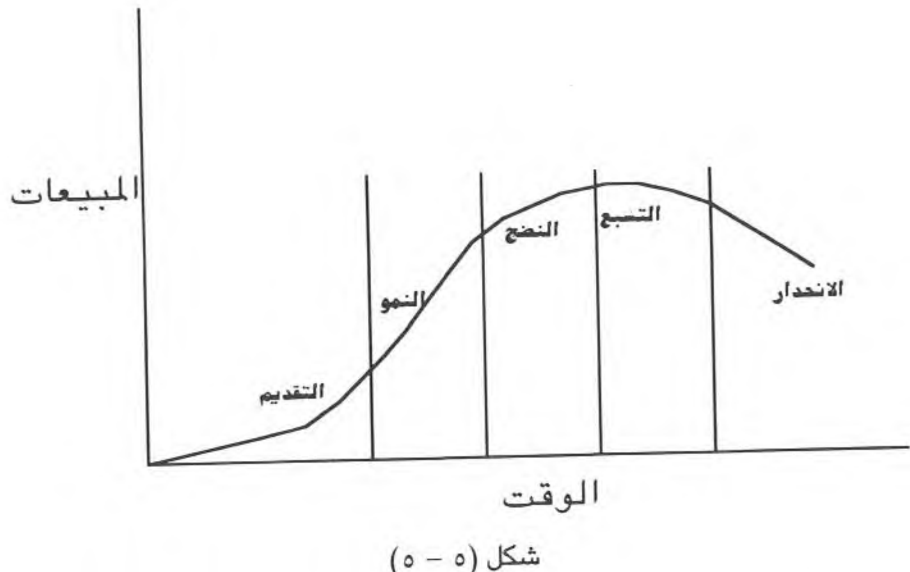
بعد مناقشة أهمية تحليل « المنافع » كجزء من إدارة المنتج ، فحريٌ بنا أن نتطرق إلى مفهوم « دورة حياة المنتج » وأهميته في التخطيط التسويقي .

هناك أمثلة عديدة لرجال الأعمال الذين يبدأون عملاً تجارياً لتصنيع لعب الأطفال مثلاً ، ويكوّنون استثماراتهم ثم بعد ذلك يفقدونها بسرعة عندما يتحول السوق إلى موضة أحدث .

المثال السابق هو مثال توضيحي لما يُعرف بـ « دورة حياة المنتج » الذي يمر بأطوار متعددة من تقديم المنتج للأسواق ، ونمو المبيعات ، ونضج وتشبع السوق ، ومن ثم الانحدار وتناقص المبيعات . وموضوع « دورة حياة المنتج » موضوع مهم وحيوي لمحترفي التسويق ، لذا يجب توضيحه بشكل وافٍ .

لقد لاحظ التكنولوجيون أن جميع المخترعات الجديدة تنمو وفقًا لدالة أسية وبشكل متسارع إلى أن تقابل بعض العوائق الطبيعية التي تجعل النمو يتباطؤ ومن ثم يأخذ في النهاية الاتجاه النزولي عند استبدال التكنولوجيا القديمة بأخرى جديدة، ويوجد اتفاق عام على أن هذه الظاهرة تنطبق على المنتجات لتحدث مايُسمى بـ «دورة حياة المنتج» .

وتفترض دورة حياة المنتج أنه عند نجاح أحد المنتجات في مرحلة تقديم المنتج للأسواق (مع العلم أن كثيراً من المنتجات تفشل في هذه المرحلة) وترحيب المستهلكين به ، يزداد معدل نمو المبيعات تدريجيًا مما يجذب انتباه المنافسين ويجعلهم يدخلون السوق فيترتب على ذلك زيادة معدل نمو المبيعات وتوسيع نطاق السوق وجذب مستهلكين جدد بسبب زيادة النفقات الترويجية من المتنافسين في هذه المرحلة ، ولكن السوق لا يمكن أن يتوسع إلى مالا نهاية ، فيبدأ معدل النمو في التباطؤ ويدخل المنتج في مرحلة « النضج » ، وفي النهاية يصل السوق إلى مرحلة « الانحدار » حيث توجد منشآت كثيرة في السوق وتندلع حروب الأسعار بين هذه المنشآت وتخرج بعض المنشآت من السوق وفي النهاية يأخذ السوق ذاته في التقلص. والشكل (٥ – ٥) يوضح هذه الظاهرة العامة بوضوح .



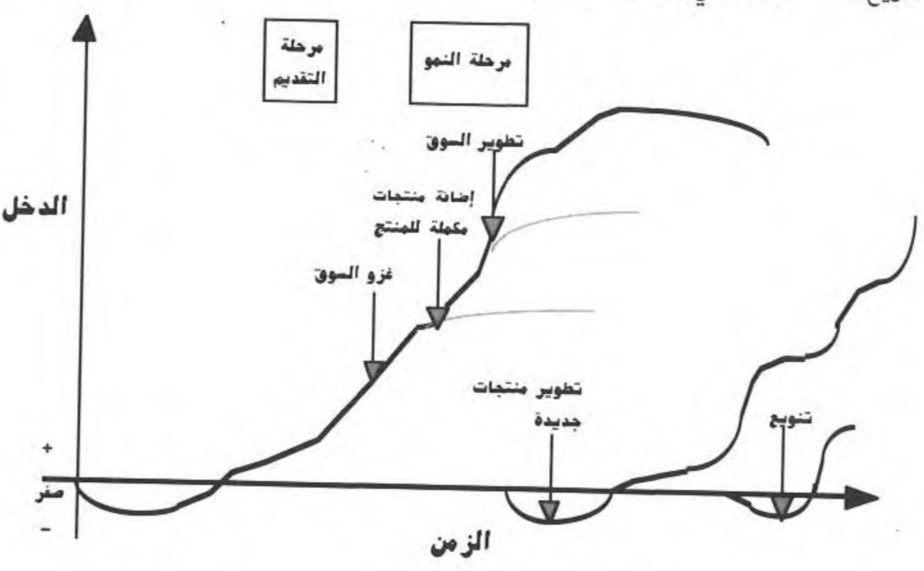
شكل (٥ – ٥)

ويمكن اعتبار مفهوم «دورة حياة المنتج» بمثابة قانون عملي ينطبق على جميع المنتجات ، إلاّ أنه يجب الحذر عند تطبيق هذا القانون في الواقع العملي ، فأنشطة المنشأة تعد محدّداً أساسياً لدورة حياة المنتج أيضًا ، فعلى سبيل المثال منتج إحدى الشركات البريطانية أظهر كافة خصائص دورة حياة المنتج التقليدية وتناقصت مبيعاته بشكل كبير وأصبح احتمال الانسحاب من السوق وارداً ، إلاّ أن الشركة ، كحل أخير ، عينت مديراً جديداً لهذا المنتج فارتفعت المبيعات بشكل كبير . إن سبب ذكر هذا المثال هو توضيح الأخطار الناتجة عن التفسير الخطأ لتحليل دورة حياة المنتج والتحذير من ذلك .

ومن وجهة نظر إدارية ، فإن مفهوم «دورة حياة المنتج» يعد مفيداً في تركيز الانتباه على اتجاه المبيعات المستقبلية إذا لم تتخذ إدارة المنشأة أعمالاً تصحيحية .

وتوجد طرق عديدة يمكن للإدارة الاستفادة منها للمحافظة على مبيعات مربحة للمنتج على مدى دورة حياته . ويوضح الشكل (٥ – ٦) الطرق الفعلية التي تم اتخاذها بواسطة شركة بريطانية عند إدارة أحد منتجاتها الصناعية الرائدة ، فعندما بدأ نمو

المبيعات يتباطؤ اتبعت الشركة برنامجًا طموحًا لتطوير السوق وتوسيع نطاق المنتج بإضافة منتجات مُكمّلة ومساعدة له وتوسيع نطاق استخدامات المنتج مما أدى بالتالي ، وبنجاح ، إلى إدخال المنتج في مراحل إضافية للنمو ، وفي الوقت نفسه كانت الشركة تبحث بجدية عن منتجات جديدة لإدخالها للسوق بل كانت تبحث عن احتمالات نجاح تنويع استثماراتها في مجالات أخرى .



شكل (٥ – ٦)

ومن الأهمية بمكان معرفة تطبيقات وأثر مفهوم «دورة حياة المنتج» على كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وخاصة عند اتخاذ القرار المناسب الخاص بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ، فعلى سبيل المثال ، إن التزام المنشأة بسياسة تسعيرية عالية في مرحلة «النضج» التي تتميز بازدحام السوق بمنشآت كثيرة وبحروب الأسعار بين المتنافسين يعد من الأخطاء الكبيرة التي قد تؤدي إلى فقدان المنشأة لحصتها من السوق نتيجة لذلك . فمرحلة «النضج» تتميز بالإيرادات المربحة للمنشأة ، ومن هنا تبرز الأهمية القصوى للتخطيط الجيد للسياسة التسعيرية في هذه المرحلة حتى لا تتعرض المنشأة لفقدان حصتها السوقية ، وسوف نتعرض لاحقًا لأهمية الحصة السوقية .

وينطبق ماذكرناه على الترويج ، فخلال الطور الأول من حياة المنتج مثلاً (مرحلة تقديم وتعريف المنتج في السوق) يكون دور الإعلان هو تعريف المستهلكين والعملاء بالمنتج ، في حين أن دور الإعلان في مرحلة النمو هو صنع مواقف إيجابية تجاه المنتج من قبل العملاء وجعل العملاء يفضلونه على غيره من المنتجات .

أما فيما يخص «التوزيع» فإن سياسة المنشأة يجب أن تكون مرنة ومتغيرة تبعًا لدورة حياة المنتج ، فخلال المرحلة الأولى من حياة المنتج يكون التركيز على توزيع المنتج من خلال قنوات التوزيع الأكثر أهمية ، أما خلال مرحلة النمو فإن التركيز يكون على كيفية الوصول إلى كافة القنوات التسويقية التي تستطيع بيع المنتج . وسوف يتم توضيح كافة النقاط في الفصول الخاصة بإدارة التوزيع ، والترويج ، والتسعير .

على أي منشأة أن تكون مهتمة بقياس حصتها السوقية (سواء من ناحية القيمة أو الكمية) ، ولكن يجب على المنشأة الحذر عند قياس الحصة السوقية فلا تخلط بين السوق الفعلي والسوق الممكن ، فالحصة السوقية هي النسبة من مبيعات السوق الفعلي فإذا كانت مبيعات أحد المنشآت ٢٠,٠٠٠ وحدة مثلاً وكانت المبيعات الإجمالية للسوق ١٠٠,٠٠٠ وحدة ، وكان الخبراء يتوقعون أن تكون المبيعات الإجمالية للسوق للسنة المقبلة هي ٢٠٠,٠٠٠ وحدة فإن الحصة السوقية هي ٢٠٪ من مبيعات السوق ، والمثال المعطى في الفصل الرابع يؤكد على أهمية القياس الدقيق عند تحديد الحصة السوقية .

ولغرض مساعدتنا في رسم دورة حياة المنتج فإننا سوف نعيد استعراض التعريف المعطى في الفصل الرابع :

* نوع المنتج .... سجاد .
* صنف المنتج .... لفائف النايلون .
* ماركة المنتج .... « × » .

ومن أجل قياس الحصة السوقية للصنف « × » فإنه يجب على المنشأة أن تهتم بمعرفة جميع الأصناف المماثلة التي تفي باحتياجات عملاء الصنف « × » وبعد ذلك تحسب حصتها السوقية على هذا الأساس ، كما يجب على المنشأة ألاّ تهمل اتجاهات مبيعات الأنواع الأخرى من السجاد ، بل يجب أن تكون على وعي ودراية بها .

أحد الأخطاء المتكررة في فهم ماذا تعني الحصة السوقية ، هو الافتراض بأن امتلاك حصة سوقية كبيرة في سوق صغير دليل على النجاح التجاري أكثر من امتلاك حصة صغيرة من سوق كبير .

النقطة التي يجب تذكرها هي أن دورة حياة المنتج ليست مجرد أفكار أكاديمية تستند إلى الأوهام والخيال ، ولكنها حقيقة ينتج عن تجاهلها أخطار كبيرة ، وكثير من الإخفاقات التجارية تنشأ بسبب الافتراض الخطأ بأن السياسة التي تثبت نجاحها في وقت من الأوقات سوف تستمر في النجاح في المستقبل دون وضع أي اعتبار لدورة حياة المنتج .

ويوضح الجدول (٥ - ١) قائمة تم استخدامها بواسطة إحدى الشركات الكبيرة لمساعدتها في تحديد مواقع أسواقها في دورة حياة المنتج .

جدول (٥ - ١)

(الدليل إلى نضج وتشبع السوق)

مراحل دورة حياة المنتج / العناصر	البداية أو مرحلة تقديم المنتج للأسواق	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة الانحدار
١ - معدل النمو	عادة أكبر من معدل الناتج القومي الإجمالي بنسبة ضئيلة .	أكبر من معدل نمو الناتج الإجمالي بنسبة كبيرة ، عملاء جدد ، ممولون جدد ويتباطؤ المعدل عند نهاية المرحلة.	تقريباً يساوي معدل النمو في الناتج القومي الإجمالي .	طلب متناقص ، يتقلص السوق مع تغير احتياجات المستهلكين .

٢ - القدرة على التنبؤ بإمكانيات النمو	صــعــوبة تحـديد معدلات النمو بدقة ، نسبة صغيرة من الطلب يتم تلبيتها ، تختلف التنبؤات عن السـوق بشكل ملحوظ .	يتم تلبية نسبة أكبر من الطلب وتصبح الحدود العليا للطلب واضحة ، قد يحصل تخفيض للأسعار بسبب انخفاض التكاليف عند الإنتاج ذي الحجم الكبير .	حجم السوق محدّد بشكل أوضح ، التنافس يصبح أكثر تخصيصًا لتلبية احتياجات قطاعات معينة في السوق .	احتمالات النمو محدودة جداً ومعروفة .
٣ - تزداد خطوط الإنتاج .	خطوط متخصصة لتلبية احتياجات العملاء الأوائل .	توسع كبير .	يتباطؤ ويتوقف التكاثر .	نقص خطوط الإنتاج ويتم التخلص من بعض المنتجات غير المربحة .
٤ - عدد المتنافسين .	غير قابل للتنبؤ به .	يصل إلى أقصى عدد ممكن ، منافسون جدد يدخلون السوق بسبب جاذبية الأرباح العالية ونمو السوق ، إلاّ أن بعض التغير في بنية السوق (مثل اندماج المنشآت) تبدأ مع نهاية المرحلة .	يصبح التنافس محتدمًا ويبدأ المتنافسون في اتخاذ مواقع دفاعية ، كما أن المتنافسين الأقل قوة يخرجون من السوق .	لا يحتمل أن يدخل منافسون جدد في هذه المرحلة ، كما يبدأ التناقص في أعداد المتنافسين .
٥ - توزيع الحصص السوقية بين المتنافسين .	غير مستقر ، الحصص تتغير بشكل غير قابل للتنبؤ كرد فعل أو استجابة لرؤية المنظمين وتوقيتهم .	ازدياد الاستقرار / متنافسون قليلون يبرزون كأقوياء / يتم اندماج بعض المتنافسين ويصبحون قوة مؤثرة في السوق كما أن الحصص السوقية تبدأ في الاستقرار وبحوزة أعداد معروفة من المنشآت .	مستقر ويكون في العادة بين منشآت قليلة تتحكم في السوق .	مركز بدرجة عالية لمجموعة معينة من المنشآت أو مجزأ بحصص صغيرة على مجموعة من المنشآت تخدم قطاعات مختلفة من السوق .

٦ – استقرار العميل .	شراء بغرض التجربة ويكون ولاء العملاء في هذه المرحلة قليلاً .	زيادة في الولاء عند العملاء ، مع شراء متكرر للسلعة إلاّ أن العديد منهم يتطلعون إلى موردين جدد .	أنماط الشراء لدى العملاء تكون مستقرة وتتميز بالولاء كما أن المتنافسين يفهمون ديناميكيات ودوافع الشراء ، ويصعب على المنافس الجديد في السوق أن يفوز بأعداد كبيرة من العملاء بسبب ولائهم لسلع وموردين معينين .	مستقر تمامًا ، يتضاءل أعداد الموردين ، ويتميز العملاء في هذه المرحلة بأنهم أقل حماسًا للبحث عن البدائل .
٧ – سهولة دخول المنافسين .	عادة يكون الدخول سهلاً ، فلا يوجد مسيطر واحد على السوق كما أن الدراسات والتوقعات عن العملاء غير مؤكدة / إذا كان هناك حواجز منع الدخول للسوق عادة ما تكون التكنولوجيا أو رأس المال أو الخوف من المجهول .	أكثر صعوبة من السابق ، ميزة الإنتاج الوفير تكون متوفرة للرواد في السوق وبالرغم من هذا إلاّ أنه يمكن الدخول إلى السوق من غير مواجهة مباشرة مع المنافسين .	يكون الدخول في هذه المرحلة صعبًا ، فقد بدأت المنشآت الكبيرة في تأسيس نفسها والفوز بحصة كبيرة من السوق ولا يمكن الدخول إلى السوق في هذه الحالة إلاّ بإزاحة منافس آخر أو الأخذ من حصته السوقية .	يوجد حافز لا يكاد يُذكر للدخول للسوق في هذه المرحلة .
٨ التقنية .	تلعب دوراً مهمًا في مطابقة خصائص المنتج لاحتياجات العملاء ويتم التغير في طبيعة المنتج كثيرًا في هذه المرحلة .	وجود التقنية الصناعية للمنتج يكون مهمًا في هذه المرحلة بينما يكون التبسيط في عملية تصنيع المنتج يصبح مهمًا لاحقًا في هذه المرحلة .	يتم التركيز على تبسيط عملية الإنتاج وتغيير المواد الداخلة في عملية الإنتاج وتكون التقنية معروفة وغير مكلفة في هذه المرحلة وتكون الرغبة شديدة في تجديد الصناعة بواسطة تقنيات جديدة .	محتوى التقنية معروف ومستقر وممكن الوصول إليه .

انتشار الابتكار

يعد مايعرف بانتشار الابتكار ، إضافة عملية ممتعة لدورة حياة المنتج . (وهذا ماسنشير إليه في الفصل السابع مرة أخرى) . والانتشار هنا يعني :

١ – استيعاب أو تبني .
٢ – المنتجات (أو الخدمات) الجديدة .
٣ – بمرور الوقت .
٤ – من قبل المستهلكين .
٥ – في حدود النظم الاجتماعية في المجتمع .
٦ – وذلك نتيجة للأنشطة التسويقية .

ويشير الانتشار إلى النسبة المئوية المتجمعة للمستهلكين للمنتج الجديد أو الخدمة الجديدة . ولقد قام (إفريت روجرز) Evert Rogers بدراسة بعض المؤثرات الاجتماعية التي تفسر دورة حياة المنتج حيث استفاد روجرز من الكم الهائل للمعلومات الذي يشار إليه غالبًا تحت نظرية المرجع أو الإسناد (التي تشمل دراسة العادات الاجتماعية والضغوط الاجتماعية ... الخ) ، والتي تساعد على شرح العوامل التي تؤثر على سرعة انتشار المنتج .

اكتشف روجرز أن المعدل الفعلي للتوزيع والانتشار يتأثر بما يلي :

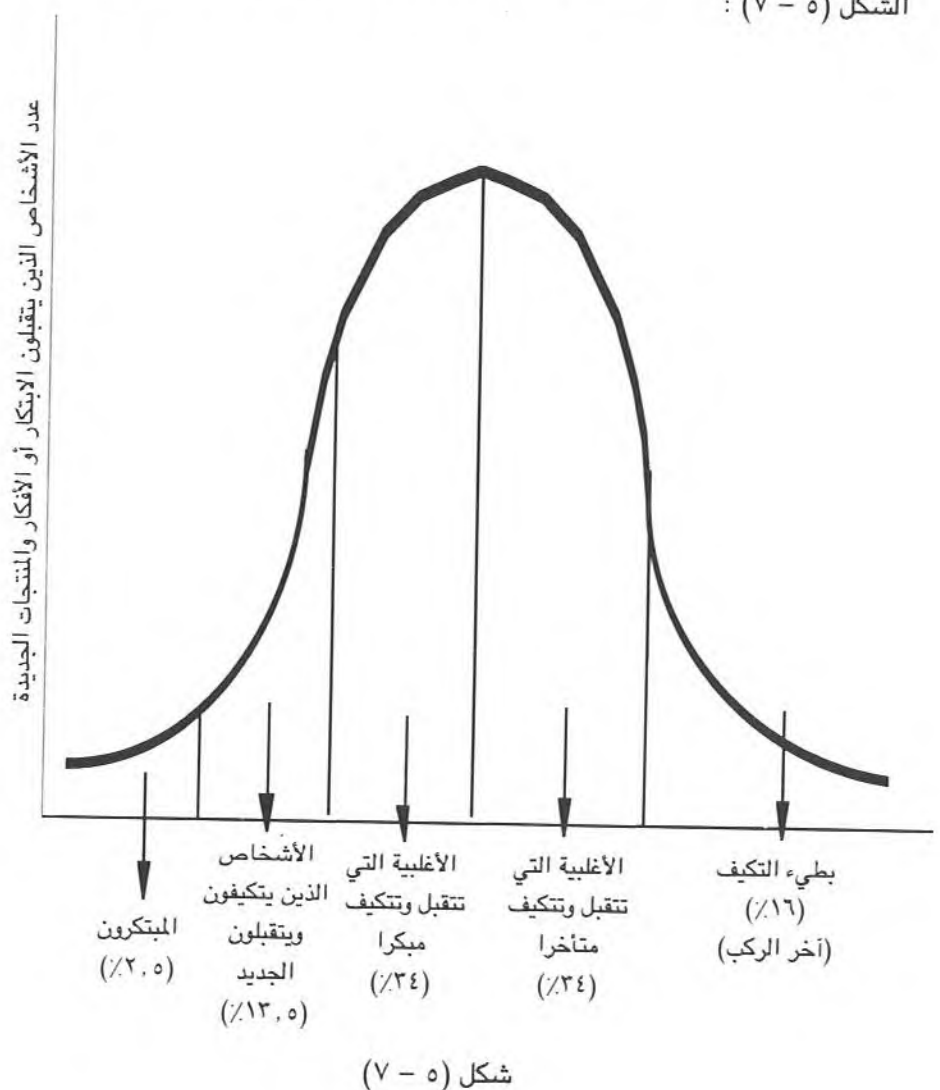
١ – الميزة النسبية للمنتج (مقارنة بالمنتجات الموجودة) .
٢ – توافق المنتج (مع أساليب الحياة ، وقيمها ... الخ) .
٣ – إمكانية الاتصال (هل يسهل توصيل اسم المنتج إلى المستهلك ؟) .
٤ – درجة تعقيد المنتج (هل هو على درجة من التعقيد ؟) .
٥ – قابلية المنتج للتجزئة (هل يمكن تجزئته على نطاق صغير قبل الالتزام بشرائه مثلاً ؟) .

كذلك فإنه يمكن تصنيف الانتشار بشكل عام تحت ثلاثة عناوين رئيسة :

* استمرارية الابتكار .
* استمرارية الابتكار من الناحية الديناميكية (مثل ولاعة السجائر التي يتم التخلص منها بمجرد نفاد وقودها) .

* التغيير النوعي في المنتجات القديمة (مثال ذلك أفران الميكروويف) .

وعلى أية حال ، فقد اكتشف روجرز أن الأفراد لا يتقبلون أو يتبنون المنتجات الجديدة في وقت واحد ، ووضع نموذجًا عامًا لأنماط الاستيعاب كما هو مبين في الشكل (٥ - ٧) :



شكل (٥ - ٧)

وبصفة عامة ، فإن المبدعين يفكرون لصالحهم ويجربون الأشياء الجديدة (متى كانت ذات أهمية لهم) أما المستوعبون الأوائل الذين لهم وضع اجتماعي متميز ، فيمكن تسميتهم بالقادة الذين يتبنون المنتجات الناجحة ، ويجعلونها مقبولة وذات احترام في المجتمع ، أما الأغلبية المبكرة ، وهم أكثر محافظة والذين لهم وضع اجتماعي أعلى قليلاً من المتوسط ، وهم أكثر روية ويستوعبون فقط المنتجات التي تلقى استحساناً من المجتمع ، في حين أن الأغلبية المتأخرة ، وهم في وضع اجتماعي دون المتوسط ويمكن وصفهم بأنهم متشككون ولذلك يستوعبون المنتج في وقت متأخر عن غيرهم ، أما آخر الركب أو بطيء التكيف ، وهم في وضع اجتماعي متدنٍ ، ودخل منخفض ... الخ ، فهم ينظرون إلى الحياة من المرآة الخلفية وهم آخر من يستوعب المنتج الجديد .

إن هذا الجزء من البحث يمكن أن يكون مفيداً جداً خصوصاً في الإعلان والبيع الشخصي . فعلى سبيل المثال ، إذا استطعنا رسم شخصية الابتكاريين ، فإننا نستطيع توجيه الدعاية المبكرة ومجهودات البيع تجاههم . وحالما يستوعب الثلاثة بالمائة الأولى من المستهلكين المنتج الجديد ، فإن هناك فرصة للمستوعبين الأوائل المبكرين لأن يجربوها ، وحالما يستوعب هؤلاء المستهلكون المنتج الجديد فإن الساحة عندئذ تكون مفتوحة ، لأن هناك فرصة لأن يستوعب بقية المستهلكين منتجنا الجديد . ونحن نعرف مثلاً الخصائص العامة لقادة المجتمع .. فهم نشيطون اجتماعياً ، وأشخاص متميزون . وعليه فنحن بحاجة لأن نسأل أنفسنا عن الصفات الخاصة لهؤلاء العملاء الذين قد يهتمون بمنتجاتنا ومن ثم نستطيع تصميم حملاتنا الإعلانية والرسائل التسويقية بشكل خاص لهم .

وهذا البحث يمكن أن يكون أيضاً وسيلة عملية توضيحية واستطلاعية ، والمثال التالي يوضح كيف أن التنبؤات وخطط التسويق الاستراتيجية تم تطويرها بناء على الاستخدام الجيد لمنحنى توزيع الابتكار (وذلك لنظم الحاسوب المستخدمة في صناعة البناء في المملكة المتحدة) :

١ – عـدد منشـآت المقـاولات (مأخـوذة من إحصـائيات قسـم إسكان البيئة والبناء)	١٦٠,٥٩٦
٢ – عدد المنشآت التي توظف من ١٤ إلى ٧٩ من الموظفين الدائمين	٤٣,٤٠٠
٣ – باستثناء أعمال الدهانات ، والجصاصين . . . الخ	٦,١٠٠
٤ – تقدير القطاع المستهدف (أو ما يعادل ٢٣ ٪ من الإجمالي)	٣٧,٢٣٠٠
٥ – باستخـدام مقياس باريتو (القاعـدة ٨٠/٢٠) فإنه يبـدو أن ٢٠٪ سيكونون القطاع المستهدف ، وعندئذ فإن : ١٦,٥٩٦ × ٢٠٪ ٢٠٪ =	٣٢,٠٠
٦ – العدد الإجمـالي للمنشـآت التي تعمل في صناعة البناء (حسب مكتب إحصائيات الأعمال البريطاني)	٢١٧,٧٨٥
٧ – عـدد المنشـآت التـي صنفـت بحركة مبيعات من ١٠٠,٠٠٠ ريال إلى ١,٠٠٠,٠٠٠ ريال :	
١٠٠ – ٢٤٩ (ألف ريال)	٢٦,٦٩٨
٢٥٠ – ٤٩٩ (ألف ريال)	١٠,٦٥١
٥٠٠ – ٩٩٩ (ألف ريال)	٥,٨٧٢
الإجمالي	٤٣,٢٢١
٨ – أفضل تقدير لحجم السوق المستهدف من قبل الشركة	٣٧,٣٠٠
٩ – تقدير الشركة لعدد الإنشاءات الصغيرة في هذا القطاع (٩,٤٪)	٣,٥٠٠
١٠– إن وضع هذه الأرقـام على أسـاس منحنى توزيع الابتكار يوضح الآتي :	

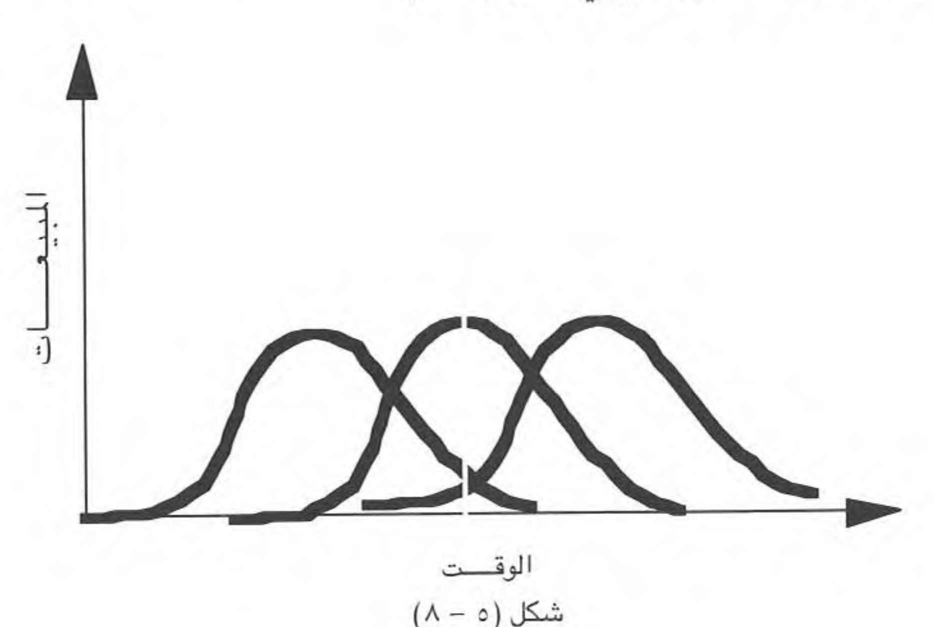
* إن الوصول للمبتكرين الجدد قد استغرق ٤ سنوات وعليه فإن معدل الاستيعاب سوف يكون أسرع . ويحتمل أن يكتمل خلال سنة من الآن .

* خلال سنة واحدة ، فإن مشتريات المستوعبين الأوائل من المستهلكين هو ٦,٦٪ أو مايساوي ٢,٤٦٢ منشأة هو هدف المبيعات هو (٣٦٠) من الإنشاءات إضافة إلى المبيعات الحالية (٤٠٠) فيصبح المجموع (٧٦٠) ويعني ذلك أن حصة السوق تساوي ١٢,٧٪ ويتضح من هذا المثال أن ثلاثة تقديرات قد تم وضعها لحجم السوق وذلك لمعرفة الوضع الحالي من منحنى انتشار الابتكار .

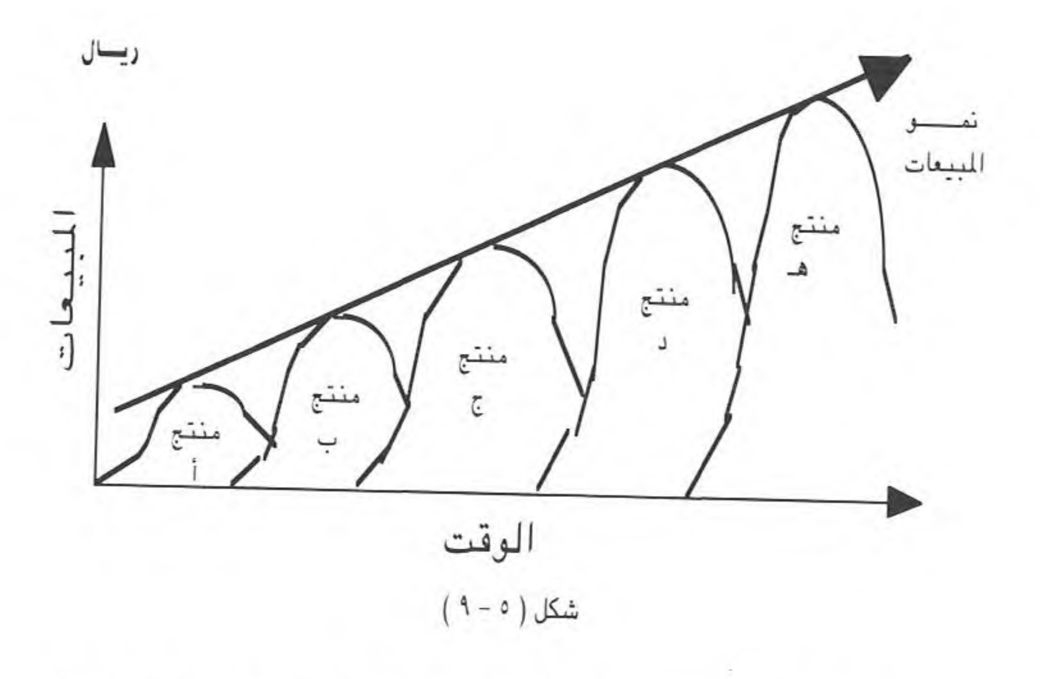
وفي المقابل ، فقد حاول مورّد حاسب آلي هولندي أن يقوم بحملة تسويقية للأجهزة hardware والبرامج software لمنشآت صناعة السيارات ، مستخدمًا منتجًا موحدًا وبأسعار عالية ، وقد أظهرت الدراسات المبدئية أن هذا السوق في مرحلة الأغلبية المتأخرة . حيث يكون السعر ومواصفات المنتج أكثر أهمية . وعليه فلم يكن في فشل الحملة التسويقية للمنتج أي مفاجأة .

محفظة المنتجات

ويمكننا كذلك أن نتصور أن مراجعة المنتجات المختلفة للمنشأة الواحدة سوف يكشف لنا عن مراحل مختلفة لدورات حياتها من نمو وتشبع وانحسار ، وفي الشكل (٥ – ٨) الخط المتقطع يمثل الوقت الذي بدأنا فيه تحليلاتنا والشكل يوضح أن أحد المنتجات في مرحلة الانحسار ، ومنتج آخر في مراحله الأولى (تقديم المنتج للأسواق) أما المنتج الثالث فهو في مرحلة النضج والتشبع. وإذا كانت اهدافنا هي النمو والزيادة في الأرباح ولأطول فترة زمنية ممكنة ، فمن الأفضل تصميم محفظة فعَّالة للمنتجات حيث يتم توقيت تقديم المنتجات الجديدة باستمرار وذلك حتى يتواصل النمو في المبيعات ، وذلك كما هو واضح في الشكل (٥ – ٩) .



شكل (٥ – ٨)



شكل (٥ - ٩)

إن الهدف من محفظة المنتجات هو تحقيق المنشأة لأهدافها بواسطة الموازنة بين نمو المبيعات والتدفقات النقدية ، والأخطار المتوقعة حيث تؤثر حالة المنتج الفردية من النجاح أو الإخفاق (وكذلك حالة السوق من النمو والانكماش) على الربحية العامة للمنشأة مما يؤثر على طبيعة محفظة منتجات المنشأة التي تتغير بمرور الوقت .

لذلك فإنه من الضروري للمنشأة أن تُراجع باستمرار محفظة منتجاتها ، وتتخذ سياسات معينة نحو تطوير المنتجات الجديدة وتصفية والتخلص من المنتجات القديمة غير المربحة للمنشأة . وبهذا الخصوص فإن مجموعة بوسطن الاستشارية بدأت مع أوائل عام ١٩٦٠م بتطوير مصفوفتها الشهيرة بمصفوفة بوسطن التي ساهمت في تغيير النمط الإداري في التفكير بمحفظة المنتجات وتطوير استراتيجيات تسويقية مختلفة فيما يتعلق بالمنتجات والأسواق .

تكلفة الوحدة والحصة السوقية

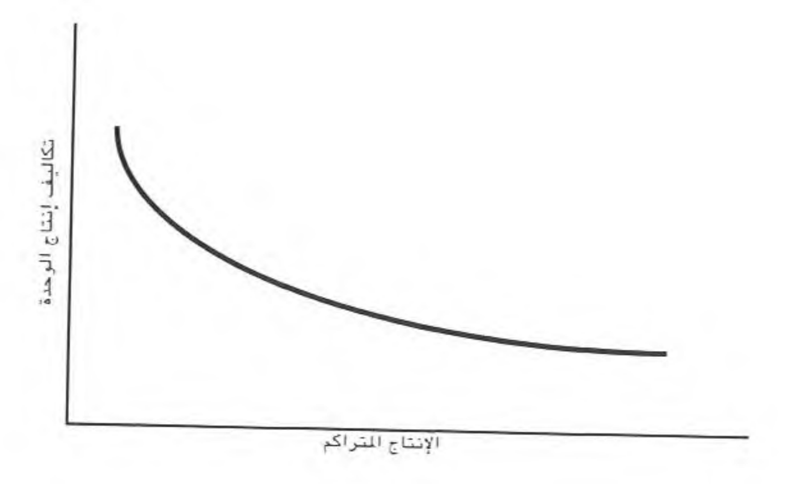
إن مجهودات وأعمال مجموعة بوسطن الاستشارية تعتمد على محورين أساسين : الحصة السوقية ونمو السوق وسوف نناقش هذين المحورين من حيث علاقتهما بالتكاليف فيما يلي :

إنها حقيقة معروفة أن مهارتنا في أداء الأعمال تتطور وتتحسن كلما ازداد معدل أدائنا لهذه الأعمال . أي أن المهارة في أداء عمل معين تتناسب طردياً مع الخبرة في أداء هذا العمل ، وهذا ما يُعرف بـ (منحنى التعلم Learning curve) . ويُمكننا مشاهدة هذه الظاهرة فيما يتعلق بكفاءة العاملين الذين تزداد مهارتهم كلما زادت المدة التي يقضونها في أداء الأعمال ، وكذلك في التخصص حيث تزداد كفاءة المتخصصين لهذا السبب وغير ذلك من الأمثلة والمشاهدات .

وإن منحنى التعلم يعد جزءًا ممّا يُعرف بـ «تأثير الخبرة» Experince Effect والذي ينتج عنه الابتكار والإبداع ، وتبسيط الخطوات في أداء الأعمال ، والاستغلال الأمثل للعدد والآلات ، وتطوير المنتج وغير ذلك .

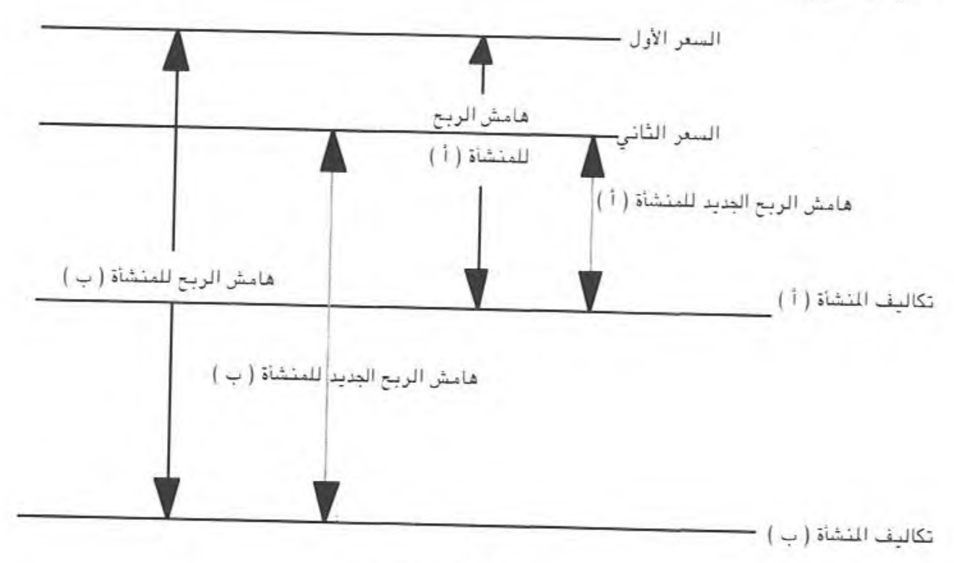
كما أن هناك ظاهرة تأتي متلازمة مع «تأثير الخبرة» ، وهي ما تُعرف بـ «اقتصاديات الحجم» Economies of scale ، التي تشرح كيفية انخفاض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة كلما ازداد الإنتاج حيث نرى أن التكاليف الرأسمالية لا تزيد بنفس النسبة التي تزيد بها الطاقة الإنتاجية مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف التشغيلية كلما ازداد الإنتاج ، ويؤدي إلى انخفاض تكاليف الإدارة والتسويق والتخزين والتوزيع والبحوث والتطوير بالنسبة إلى الوحدة الواحدة من الإنتاج .

وقد اكتشفت مجموعة بوسطن الاستشارية أن التكاليف تنخفض بما يصل إلى ٣٠٪ كلما ضاعفنا كمية الإنتاج . والشكل (٥ - ١٠) يبين هذه الظاهرة التي لها تأثيرات كبيرة على الاستراتيجيات التسويقية وخاصة فيما يتعلق بالسياسات التسعيرية ، إلاّ أننا سوف نناقش تأثير هذه الظاهرة على المنتج والسوق الرئيس .



شكل (٥ - ١٠)

وهناك شـواهد عديدة تؤكد هذه الظاهرة التي تبين انخفـاض التكاليف مع زيادة الإنتاج . لذلك - وبغض النظر عن سعر المنتج - فإنك سوف تحصل على أعلى الأرباح مقارنة مع منافسيك إذا حصلت على أكبر حصة سوقية وهذا مايوضحه الشكل (٥ - ١١) بوضوح .



شكل (٥ - ١١)

وبشكل عام ، يمكننا القول إن الحصة السوقية هي الهدف الذي ترغب المنشآت في الوصول إليه . وقد أثبتت البحوث ارتباط الحصة السوقية للمنشأة بربحيتها وأن زيادة الحصة السوقية ينتج عنه زيادة في الربحية . وقد أوضحنا هذه النقطة في الفصل الرابع من هذا الكتاب وأوضحنا أهمية تحديد وتقسيم السوق وهذا مايشرح كيفية ارتفاع ربحية كثير من المنشآت الصغيرة في أسواق كبيرة حيث تلجأ هذه المنشآت إلى تقسيم وتجزئة السوق ومن ثم تركز أنشطتها لخدمة أحد الأسواق الجزئية المستهدفة والحصول على حصة سوقية كبيرة منه ، وقبل أن نختم هذه النقطة نود التأكيد على ما أشارت إليه مجموعة بوسطن الاستشارية من أن هذه الظاهرة تنطبق على أسواق المنتجات الاستهلاكية والصناعية والخدمات على حد سواء .

أما فيما يخص نمو السوق ، فقد لاحظنا أن من الصعب جداً زيادة الحصة السوقية في الأسواق ذات معدلات النمو المنخفضة ، ويرجع ذلك إلى أن السوق قد يصل إلى مرحلة التشبع حيث تتصدره بعض المنشآت وتتحكم فيه ويكون من الصعب جداً تغيير هذا الوضع بدون كلفة وتضحيات عالية جداً .

وفي الأسواق ذات معدلات النمو العالية فإن الاستراتيجية الفعّالة هي السعي لامتلاك حصة سوقية أكبر من المنافسين ، ولكن هذه الاستراتيجية لا تحظى بالقبول عند بعض المنشآت بسبب التكاليف الترويجية العالية المترتبة على ذلك ، مما يجعل هذه المنشآت تُقلّل التكاليف وتتمتع بمعدل نمو أقل من معدلات نمو الأسواق وهذا يعني فقدان الحصة السوقية للمنافسين مما يعطيهم ميزة تنافسية في التكاليف بسبب زيادة الإنتاج والذي يعني زيادة في أرباح هؤلاء المنافسين .

ومن المعروف من دراستنا لدورة حياة المنتج ، أن معدل النمو سوف يتباطؤ ويتناقص في النهاية حتى يصل إلى نقطة يكون فيها السوق لديه حساسية عالية للأسعار وتتناقص الأرباح ، وقد تخرج بعض المنشآت من السوق إذا لم تتنبه لهذا اليوم وتقوم بتخطيط حصتها السوقية وتكاليفها وأرباحها على هذا الأساس .

وعندما ننظر إلى الأمور من هذه الزاوية ، يُمكننا أن نعرف الأسباب التي أدت إلى انهيار صناعات دول بأكملها ، وأبرز مثال على ذلك ما حدث لصناعات الدراجات النارية البريطانية واليابانية . حيث ازداد إنتاج الصناعة اليابانية من آلاف الوحدات

إلى ملايين الوحدات خلال مراحل نمو السوق ، أما الصناعة البريطانية فقد استمرت ثابتة الحجم خلال مراحل النمو نفسها . وعندما بدأ السوق ينخفض حصلت الكارثة حيث أصبح من الصعب التخلص من آثارها حتى اليوم ، أما اليابانيون فقد سيطروا على السوق بجميع قطاعاته وأجزائه المختلفة مستفيدين من اقتصاديات الإنتاج الكبير والحصة السوقية العالية وانخفاض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة من الدراجات .

مصفوفة بوسطن

قامت مجموعة بوسطن الاستشارية بوضع هذه الأفكار في خلية بسيطة ذات معلومات مفيدة للمنشأة وخاصة فيما يتعلق بالتدفقات النقدية ، فالأرباح لا تعد مؤشراً دقيقاً عن الأداء التجاري ولكنها (أي الأرباح) غالباً ماتعكس التغيرات التي تحدث في سيولة الأصول التابعة للمنشأة مثل : الموجودات - سندات القبض - ورؤوس الأموال والمعدات ، لذلك فهي لا توضح البعد الحقيقي للتنمية المستقبلية ، أما كمية التدفقات النقدية فهي بمثابة المفتاح الذي يحدد قدرة المنشأة على تنمية وتطوير محفظة منتجاتها .

قسمت مجموعة بوسطن منتجات المنشأة من حيث :

١ - حاجتها إلى الأموال النقدية .

٢ - قدرتها على جلب وتوليد الأموال النقدية .

وذلك طبقاً لمعدل نمو السوق ونصيب السلعة في السوق (الحصة السوقية للمنتج) ، ويستعمل اصطلاح «الحصة السوقية للمنتج» مؤشراً على قدرة السلعة في تكثير الأموال النقدية ، أما اصطلاح نمو السوق فإنه يؤخذ كمؤشر على متطلبات وحاجة المنتج إلى الأموال النقدية ، كما أن مقياس الحصة السوقية يعد مؤشراً لنصيب السلعة ذات العلاقة مقارنة بالمنافسين الكبار ، وتكمن أهمية هذا المقياس في أنه يعكس درجة السيطرة التي تتمتع بها السلعة في الأسواق ، ومثال ذلك إذا كان للمنشأة (أ) حصة سوقية تمثل ٢٠٪ وكان لأكبر منافسيها حصة سوقية تمثل ٢٠٪ أيضاً ، فإن ذلك يُعدّ أقل جدوى عما لو كانت للمنشأة (أ) سلعة تسيطر على الأسواق بنسبة ٢٠٪ وكان

لأكبر منافسيها نصيب من الحصة السوقية يُقدر بـ ١٠٪ فقط . فإن نسبة الحصص السوقية هي ١ : ١ في الحالة الأولى و ٢ : ١ في الحالة الثانية .

هذه النسبة أو ما يمكن تسميتها بمقياس الحصة السوقية النسبية (مقارنة بأكبر المنافسين) أو مقياس السيادة السوقية هي ما يقيسه المحور الأفقي في الشكل (٥-١٢) وتُقاس هذه الحصة بنسبة الواحد أو أكبر من الواحد ، أما المحور العمودي أو مقياس نمو السوق فيجب قياسهما على ضوء الظروف المحيطة بالصناعة ، وقد تؤخذ هذه النسبة ك ١٠٪ ، وعليه فليس هنالك سبب للسؤال لماذا لا يكون خط التقسيم في المحور العمودي صفراً أو عدداً سالبًا ؟ حيث يعتمد هذا في المقام الأول على الصناعة وعلى نمو (أو تدهور) الأسواق المستهدفة ، وقد نستخدم في بعض الأحيان مقياس نمو الأسواق مقارنة بنمو الناتج القومي الكلي .

نمو السوق (معدل النمو السنوي الثابت مقارنة مع إجمالي الإنتاج القومي)		
عالي	مربع التألق أو «النجمة» + + + الدخل النقدي - - المصاريف النقدية	مربع عدم التأكد أو «علامة الاستفهام» + الدخل النقدي = = - المصاريف النقدية
منخفض	مربع التدفق النقدي «الإدرار» + + + الدخل النقدي - - المصاريف النقدية + +	مربع مرحلة الانحسار + الدخل النقدي - المصاريف النقدية
	عالي	منخفض

الحصة السوقية النسبية (حصة المنشأة مقارنة مع كبار المنافسين)

شكل (٥ - ١٢)

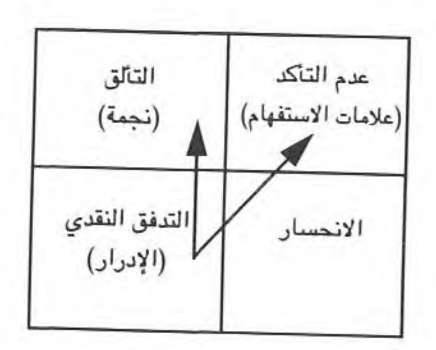
إن كل مربع من مربعات مصفوفة بوسطن يعطي مؤشراً لمستقبل السلعة في كل مربع ، وعليه فإن «عدم التأكد» يَرمز إلى أن السلعة لم تُحقِّق بعدُ سيطرتها على الأسواق ولم تحقق بالتالي تدفقًا نقديًا كبيراً ، ومن المحتمل أن السلعة كانت لها مكانة

في الأسواق في السابق لكنها تراجعت عنها ، فهي بذلك تكون أكثر حاجة للتدفقات النقدية لأنها في سوق في طريقه إلى النمو ويشار إلى هذه النوعية من المنتجات أحياناً باصطلاح (القطة الوحشية) .

اصطلاح (التألق) يشير إلى أن السلعة جديدة وقد حققت انتشاراً جيداً وحصة سوقية كبيرة في الأسواق وفي بعض الأحيان تُموِّل نفسها نقدياً ، أما السلع التي يصطلح على تسميتها بـ «الإدرار» فهي سلع رائدة في أسواق ذات نمو إضافي قليل ولكنها أسواق تمتاز بنوع من الاستقرار وهذه السلع أفضل السلع في تكثير وجلب التدفقات النقدية .

أما السلع التي يشار إليها بمصطلح «الانحسار» فهي ذات مستقبل ضعيف ويمكن أن تكون سلعًا تستنزف الموارد النقدية في المنشأة وبذلك تكون مرشحة للتصفية والتخلص منها ، وهذه السلع تقع أحياناً.في موضع يشرحها « بيتر دروكر » كنوع من الاستثمارات التي تشبع غرورالإدارة .

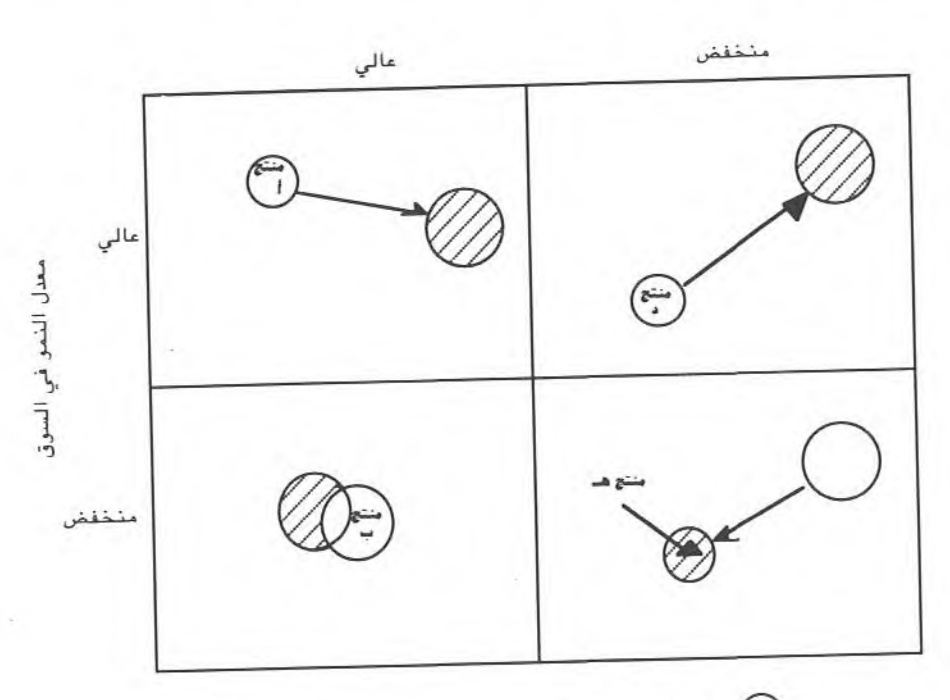
إن إدارة محفظة المنتجات للمنشأة أصبحت الآن أكثر وضوحاً . وكل مايجب علينا عمله هو استثمار النقد الفائض والذي أوجدته منتجات «الإدرار» في منتجات «التألق» وفي عدد مختار من المنتجات التي تقع في مربع «عدم التأكد» وهذا ما يوضحه لنا الشكل (٥ – ١٣) .



عدم التأكد
(علامات الاستفهام)
التألق
(نجمة)
الانحسار
التدفق النقدي
(الإدرار)

شكل (٥ – ١٣)

ويمكن استعمال طريقة بوسطن في الرؤية المستقبلية لمنتجاتنا لمدة خمس سنوات من الآن إذا استمررنا في سياستنا الحالية ، ويوضح الشكل (٥ - ١٤) هذه الطريقة لمنشأة متخصصة بصناعة الصمامات البلاستيكية وأن مساحة كل دائرة تعكس نسبة نصيب كل سلعة من حجم مبيعات المنشأة ككل ، وفي حالة هذه المنشأة يُلاحظ أنها تتبع مايبرهن على سياستها الخطأ فيما يتعلق بمنتجاتها الرئيسة ، فتجد أن معدل نمو السلعة (أ) لا يتناسب مع معدل نمو السوق ، لذا تلاحظ أن النمو لايزيد حصة المنشأة السوقية ، بل إن حصتها السوقية النسبية تتناقص في سوق ذي نمو عال وكذلك السلعة (د) أما السلعة (ب) و (هـ) فهما تزيدان حصتيهما في سوق متدهور أصلاً .



شكل (٥ - ١٤)

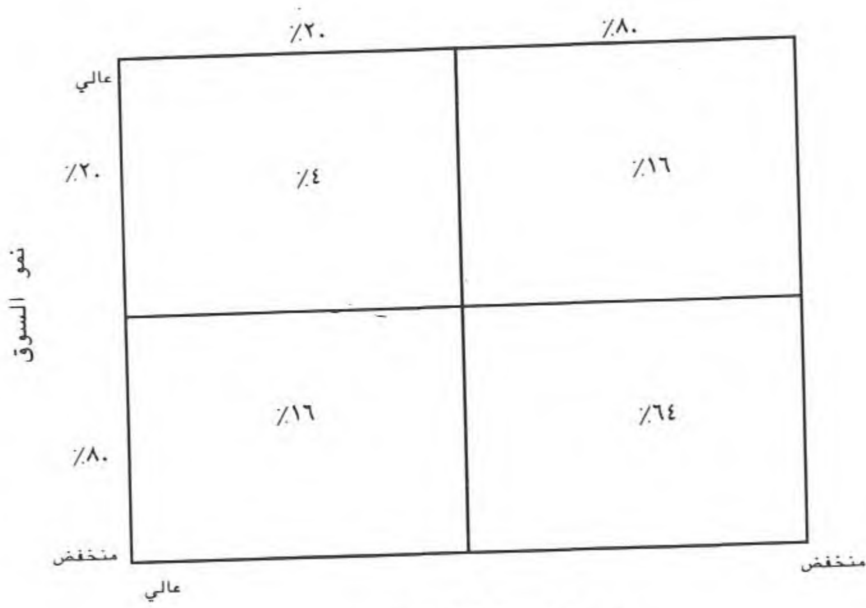
وباستخدام نموذج كهذا يسهل شرح أهداف السوق مثل السعي لتحقيق نسبة ١٠٪ نمو ، ونسبة ٢٠٪ كعائد استثمار . ويصبح مثل هذا الهدف سياسة عامة للمنشأة إذا ماتوافق مع منتجاتها ، إلاّ أن هذه السياسة قد تصبح مدمرة إذا لم تتم دراستها بعناية . ومثال ذلك أن الموافقة على معدل نمو نسبته ١٠٪ في السوق الذي ينمو بنسبة ١٥٪ يبدو كارثة في المستقبل البعيد . كما أن السعي للحصول على معدل نمو أعلى من معدل نمو السوق أو في سوق معدل النمو فيه أصلاً ضعيف سوف يؤدي إلى نشوب حرب أسعار (بين المنشآت) لا ضرورة لها ، وقد تؤدي بالتالي إلى فوضى في الأسعار قد تلحق الأضرار بالمنشأة .

وهذا النوع من المصفوفات يعد مفيداً من الناحية العملية عند شرحه بالأمثلة لكبار الإداريين بما في ذلك تأثيرات السلع المختلفة واستراتيجيات السوق على ربحية وأداء المنشأة في المستقبل ، كما يعد مفيداً أيضًا في تكوين سياسات لتطوير المنتجات الجديدة .

جوانب الضعف في مصفوفة «بوسطن»

بدأت لسوء الحظ عدة منشآت في الاستعمال الخطأ لطريقة بوسطن خلال عقد السبعينات ، ونتيجة لذلك فقد فقدت هذه المصفوفة أهميتها تدريجيًا – ويكمن السبب في ذلك إلى غياب الفهم الحقيقي من جانب إدارة المنشآت لكيفية الاستفادة من هذه المصفوفة أكثر من أي عيوب أخرى رئيسة تتعلق بالمنهج التطبيقي لهذه المصفوفة .

وهناك ظروف تحتم أخذ الحذر الشديد عند استعمال هذه الطريقة . فتخيل أن ٨٠٪ من منتجات منشأة ما تقع في أسواق ذات نمو قليل وأن ٢٠٪ من منتجاتها ذات ريادة في الأسواق وحسب ماهو موضح في الشكل (٥ – ١٥) فإن ٦٤٪ من منتجات المنشأة تصبح في مربع «الانحسار» طبقًا لمصفوفة بوسطن ، وهذا يحمل أنباءً غير سارة لهذه المنشأة .



الحصة السوقية النسبية

شكل (٥ - ١٥)

كما يجب الانتباه إلى أن الحصة السوقية لبعض المنتجات لا يكون لها دور كبير في ربحية المنشأة ، وإن بعض السلع ذات الحصة السوقية الضعيفة تمر بنفس مراحل الإنتاج والتوزيع والتسويق لسلع أخرى تحمل الصفات نفسها مثل صناعة المشروبات الغازية والمواد الكيمياوية وتحقق أرباحاً كبيرة ، وإذا أخذنا موضوع هذه السلع (ذات الحصة السوقية الضعيفة) التي تُصنع باستخدام المواد نفسها الخاصة بمنتجات لها حصة سوقية كبيرة ، وقد تم تصنيع هذه السلع في المصانع نفسها ، وبالطريقة نفسها التي تصنع بها السلع ذات الحصص السوقية العالية ويتم توزيعها في السيارات نفسها وبطريقة التوزيع نفسها . فسوف يكون من اليسير ملاحظة كيف أن الحصة السوقية الضعيفة للمنتج يمكن أن تكون مربحة في نهاية الأمر .

لاشيء من ذلك يشير إلى عدم جدوى مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية ، فيمكن تطبيق مبادئها على المنشآت أو الأقسام أو وحدات العمل الاستراتيجية أو

المجموعات الإنتاجية أو المنتجات ... الخ . فعندما يكون هناك اهتمام بما يسمى محور الحصة السوقية ، والتي تعد أداة تخطيط ذات قيمة معتبرة ، فإنه يمكن للمنشأة التخطيط لأعمالها بكفاءة .

مزيد من التطورات في مصفوفة بوسطن

إن التعقيدات كتلك التي سبق تلخيصها هي التي جعلت مصفوفة بوسطن ذات أهمية قليلة عند تطبيقها ببعض المواقف والحالات ، كما أنه من المستحيل إعطاء قواعد وقوانين لكيفية تطبيق هذه المصفوفة ، إلاّ أنه من الضروري أخذ الحيطة والحذر عند محاولة تطبيقها ، وعلى أية حال فإن هنالك مبدأين يجب الالتزام والتقيد بهما دائماً وهما :

أولاً : أن المنشأة لابد وأن تُعرّف أسواقها المستهدفة بطريقة تجعلها تتأكد من أن تكاليف أنشطتها التجارية سوف تكون منافسة .

ثانياً : إذا كانت التكاليف كبيرة ، فإن المنشأة لابد أن تُعرّف الأسواق التي تخدمها بطريقة تمكنها من تطوير مهارات متخصصة في خدمة هذه الأسواق مما يمكنها بالتالي من التغلب على سلبيات التكلفة . وكلا المبدأين يتعلق بمعرفة الميزة التنافسية للمنشأة .

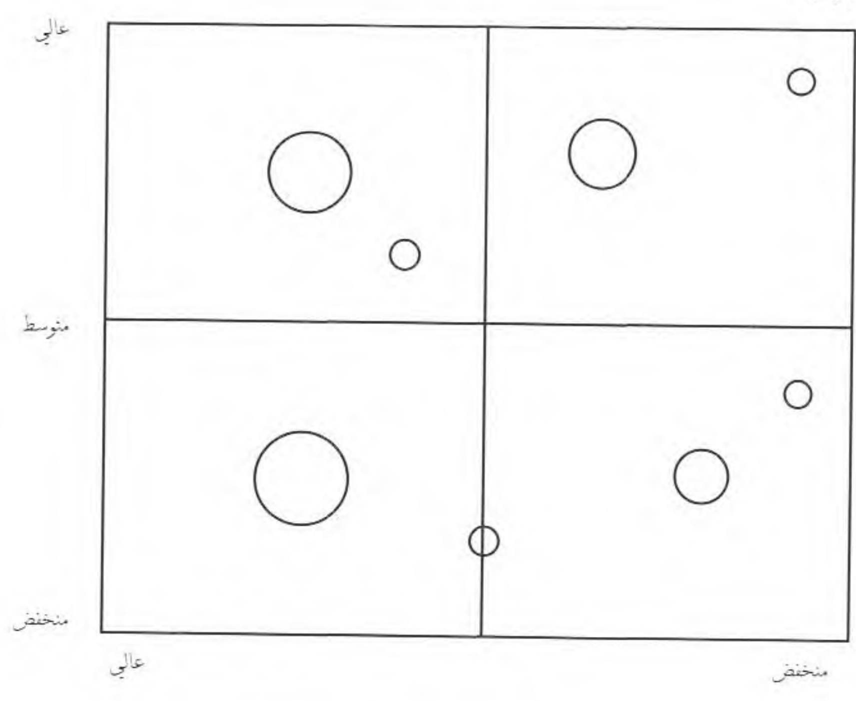
وقد تم تسجيل عدة انتقادات على مجموعة بوسطن الاستشارية حيث تعتمد مصفوفة بوسطن على عاملين فقط وهما : الحصة السوقية ، ومعدل نمو السوق .

وللتغلب على هذه الانتقادات ولتقديم طريقة تمتاز بالمرونة فقد قامت شركة «جنرال إليكتريك» وشركة «ماكنزي» سوياً بتطوير مصفوفة ، مستخدمة الأفكار الأساسية لمصفوفة بوسطن ، إلاّ أنها تمتاز عنها في اعتمادها على مجموعة من العوامل وليس عاملين فقط . وقد استخدم كل من عنصر «جاذبية السوق» وعنصر «نقاط القوة في المنشأة» كمحورين أساسين وتم تكوين هذه الأبعاد من خلال متغيرات وعوامل عديدة . وباستخدام هذه المتغيرات وبعض الأفكار لتقويمها حسب أهميتها ، فقد تم تصنيف المنتجات أو الأنشطة التجارية وتوزيعها على تسع خلايا في مصفوفة أبعادها (٣×٣) .

وتهدف مصفوفة جنرال إلكتريك - كما تهدف مصفوفة بوسطن - إلى تحديد الاختيار الأمثل من بين المنتجات والأعمال وتحديد أيّ الفرص والمنتجات الأكثر جدوى للمنشأة ، ولكن تختلف مصفوفة جنرال إلكتريك عن مصفوفة بوسطن باستخدام معايير عديدة (وليس معيارين فقط كما هو الحال في مصفوفة بوسطن) وتختلف هذه المعايير باختلاف الظروف ولكنها عادة تضم ماهو موضح في الشكل (٥ - ١٦) .

شكل (٥ - ١٦)

وليس من الضروري استخدام خلية مكونة من تسع خانات ، إذ أن معظم المديرين يفضلونها أربع خانات على غرار طريقة بوسطن ، ومن المؤكد أن هذه هي رغبة المؤلف المنهجية والتي وُجِد فيها كثير من السهولة والجدوى . ويتضح ذلك في مصفوفة السياسات التوجيهية ذات الخانات الأربع والموضحة في الشكل (٥ - ١٧) حيث تمثل الدوائر فيها حجم المبيعات في صناعة ،سوق، أوجزء من السوق، وكما هو الحال في مصفوفة بوسطن فإن حجم كل واحدة من هذه الدوائر يتناسب إلى إجمالي مبيعات المنشأة .



قوة المنشأة / الأعمال

شكل (٥ - ١٧)

وتختلف هذه المصفوفة عن مصفوفة بوسطن في أنها تستخدم مجموعة من المعايير (وليس اثنين كما في بوسطن) التي تناسب وضع المنشآت التي تستخدم هذه المصفوفة حيت توضح :

١ – الأسواق المستهدفة حيث يتم تصنيفها على ضوء جاذبية هذه الأسواق للمنشأة .

٢ – نقاط القوة لدى المنشأة وذلك في كل سوق من هذه الأسواق المستهدفة .

٣ – أهمية كل سوق للمنشأة .

إن المعيار المحدّد الذي يجب استعماله هو مايحدده المديرون التنفيذيون من عوامل يجب تقويمها عند الرغبة في استخدام هذه المصفوفة .

وهنالك قائمة عامة في الجدول (٥ – ٢) ، إلاّ أننا ننصح باستخدام خمسة أو ستة عوامل (لا أكثر) وإلاّ سوف يصبح هذا التمرين معقداً ويفقد هدفه المنشود .

يُرجى قراءة القائمة الآتية قبل اختيار هذه العوامل وسوف تجد بعض التعليمات المنهجية المهمة عند الرغبة في استخدام هذه المصفوفة في آخر هذا الفصل وكذلك في الفصل الثالث عشر من هذا الكتاب .

مدى جاذبية السوق	وضع وموقف المنشأة
عوامل السوق : ١ – حجم السوق (المبيعات بالوحدات أو الجنيهات أو كليهما) . ٢ – حجم القطاعات المهمة في السوق . ٣ – معدل النمو السنوي : – إجماليًا (لجميع قطاعات السوق) . – جزئيًا (لقطاعات السوق كل على حدة) . ٤ – اختلافات الأسواق. ٥ – الحساسية للأسعار وللخدمات والعوامل الخارجية . ٦ – مدة دوران السلعة . ٧ – الموسمية في السوق . ٨ – قدرة الموردين الكبار على المساومة . ٩ – قدرة العملاء الصغار على المساومة .	نصيبكم من هذا الحجم . نصيبكم في هذه القطاعات المهمة . المعدل السنوي لنمو المنشأة : – إجماليًا (جميع أعمالها في جميع القطاعات) – جزئيًا (لكل عمل ولكل قطاع على حدة) تنوع مشاركتكم فيه مدى تأثيركم في الأسواق زيادة أو نقصان مبيعاتكم مبيعاتكم في المواسم المختلفة قدرة مورديكم الكبار على المساومة وفرض شروطهم قدرة عملائكم على المساومة وفرض شروطهم
المنافسة : ١ – نوعية المنافسين . ٢ – درجة تركيز المنافسة (في السوق ، المنتجات) . ٣ – التغير في نوعية المنافسة . ٤ – دخول وخروج المنافسين . ٥ – التغير في الحصص السوقية . ٦ – التنافس بإدخال التقنيات الجديدة . ٧ – درجات وأنواع التكامل بين المنافسين .	أين موقعك في المنافسة ، وكيفية المقارنة على ضوء المنتجات، والقدرات التنافسية . الخدمات – القدرة الإنتاجية والقدرات التمويلية والإدارية القطاعات التي دخلتها أو خرجت منها التغيرات في حصتك السوقية مدى تقبلكم وحماسكم للتقنيات الجديدة مستواكم في التكامل
العوامل المادية والاقتصادية : ١ – هامش الأرباح ٢ – الاستفادة من بعض العوامل الاقتصادية كاقتصاديات الحجم (الإنتاج الكبير بحيث تنخفض تكاليف الوحدة الواحدة) والخبرات لدى المنشأة ٣ – حواجز الدخول إلى والخروج من السوق (المادية وغير المادية) . ٤ – القدرة على استغلال والاستفادة من قدرات المنشأة .	هامش أرباحكم اقتصاديات الحجم لديكم ، وخبرتكم . الحواجز التي تعترض دخولكم وخروجكم من السوق (تلك المادية وغير المادية) مدى قدرتكم على الاستفادة .
العوامل التقنيـة : ١ –النضوج والانتشار . ٢ – التعقيد . ٣ – الاختلافات . ٤ – البراءات وحقوق النشر . ٥ – طريقة التقنية التصنيعية المطلوبة .	مدى قدرتكم على التعامل مع التغيرات في التكنولوجيا . ما عمق المهارات التقنية لديكم ؟ نوعية المهارات لديكم . مدى استخدامكم لبراءات الاختراع . تقنيتكم التصنيعية .
العوامل الاجتماعية والسياسية في البيئة المحيطة بكم : ١ – السلوك والاتجاهات الاجتماعية ٢ – القوانين ولوائح الأجهزة الحكومية ٣ – مدى التأثير في المجموعات الضاغطة والممثلين الحكوميين ٤ – العلاقات الأخرى مثل الاتحادات والنقابات ومدى قبول المجتمع للمنشأة .	مدى قدرة المنشأة على الاستجابة ومرونتها في ذلك . قدرة المنشأة على الاستجابة لهذه القوانين . قدرة المنشأة على اتخاذ مواقف معينة ، والتأثير لتبني هذه المواقف . علاقات المنشأة .

ولأي عامل يقع عليه الاختيار فإن استخدام هذه الطريقة يقتضي ثلاث عمليات :

الأولى : لكل عامل تم اختيار استخدام الطريقة المناسبة أو النظام المناسب لوضع درجات تعكس أهمية هذا العامل وتتناسب والظروف السائدة.

الثانية : أن تحسب لكل عامل ١٠٠ درجة ، ومن ثم تصنع لكل عامل اخترته وزنًا نسبيًا من المئة درجة .كأن يكون للعامل الأول مثلاً ١٠٠/٦٠ ، والعامل الثاني ١٠٠/٤٠ وذلك حسب رؤيتك الخاصة .

الثالثة : اضرب مقاييس العوامل التي اخترتها في العملية رقم (١) في الأوزان النسبية للعوامل كما في العملية رقم (٢) وذلك حتى توضح مدى جاذبية هذه الأسواق مقارنة بالأسواق الأخرى .

وفي الجدول (٥ – ٣) ترى مثالاً عملياً في كيفية معرفة جاذبية السوق .

تسلسل	العامل	معايير مقياس الضرب ١٠	٥	صفر	المقياس	الوزن النسبي	الوزن النهائي (المقياس × الوزن النسبي)
١	حجم السوق (بالمليون)	أكثر من ٢٥٠	٥١ – ٢٥٠ ٥ – ١٠٪	أقل من ٥٠	٥	١٥٪	,٧٥
٢	معدل نمو المبيعات (بالوحدات)	أكثر من ١٠٪	متوسطة ١٠ – ١٥٪	أقل من ٥	١٠	٢٥٪	٢,٥
٣	حدة المنافسة	منخفضة	متوسطة	عالية	٦	١٠٪	,٦٠
٤	أرباح الصناعة	قليلة	متوسطة	أقل من ١٠	٨	٢٥٪	٢,٠
٥	التغير التكنولوجي في الصناعة			عالية	٦	١٥٪	,٩
٦	دورة المبيعات			عالية	٢,٥	١٠	٠,٢٥
		المجموع					(١٠/٧)

وفي هذا المثال فإن (١٠/٧) توضح أن هذا السوق شديد الجاذبية .

جدول (٥ – ٣) تقويم جاذبية السوق

بعض الإرشادات المهمة لاستعمال مصفوفة السياسات التوجيهية في التخطيط التسويقي

نقاط القوة لدى المنشأة :

فيما يلي نموذج لكيفية تقدير المنشأة لمدى قوتها في السوق :

١ – عوامل النجاح في السوق (ماهي العوامل التي لا بد أن يعملها من يريد النجاح ؟	٢ – الأوزان النسبية (ماهي أهميتها النسبية بالنسبة لمنشأتك ؟) . ضع لها أوزانًا من مئة درجة .	٣ – تحليل نقاط القوة والضعف (ضع تقويمًا لمنشأتك وللمنافسين فيما يخص العوامل المحدّدة للنجاح وذلك من ١٠ درجات ومن ثم اضرب هذه التقويمات بالأوزان النسبية للعوامل) .			
المنتج	١٠٠/٢٠ (يجب تقويمها حسب	منشأتك	المنافس أ	المنافس ب	المنافس ج
السعر	١٠٠/١٠ رؤية وتقويم العملاء	١,٨ = ٩	١,٢ = ٦	١ = ٥	٤ = ٤
الخدمة	١٠٠/٥٠ لها)	,٨ = ٨	,٥ = ٥	,٦ = ٦	١٠ = ١٠
السمعة	١٠٠/٢٠	٢,٥ = ٥	٤,٥ = ٩	٣,٥ = ٧	٣ = ٦
المجموع	١٠٠/١٠٠	١,٦ = ٨	١,٦ = ٨	١ = ٥	٦ = ٣
		٦,٧	٧,٨	٦,١	٥,٤

مما سبق يتضح لنا :

١ – أن هذه المنشأة ليست رائدة في السوق .

٢ – وأن منافسيها سجلوا أكثر من خمس نقاط .

ومشكلة هذه العمليات الحسابية والعمليات الأخرى أنه من النادر أن تساعد على توضيح نقاط القوة في محفظة المنتجات والأسواق ، وبعض الطرق تتطلب منع كل المنتجات من الظهور في يسار المصفوفة ، ويمكن أن نصل إلى ذلك بطريقة النسبة والتناسب كما في مصفوفة بوسطن التي تناولناها في صفحات سابقة ، وفي هذه الحالة فإن النسبة سوف توضح علاقة المنشأة بأفضل المنافسين في السوق وفي المثال السابق فإن المنافس (أ) له القوة الكبرى في السوق لذلك فإن منشأتنا بحاجة إلى بعض التطوير في أدائها وذلك عندما نقارنها بالمنشآت الرائدة في السوق . ولإيضاح

ذلك فإن النقاط التي سُجلت يجب التعبير عنها مقارنة بالمنافس (أ) كما يلي :

٦ر٧ : ٨ر٧ = ٨٦ر٠ : ١

وإذا حاولنا أن نوضح ذلك بيانياً على المحور الأفقي وباستخدام وحدات قياس لوغاريتمية فإن ذلك يضع منشأتنا على يمين الخط الفاصل (١) كالتالي :



وقد فضلنا اختيار مقياس (٣س حتى ٠,٣) لتحديد موقع المنافسين ونقاط قوتهم ، ولكن كما سبق القول يُمكن أن تختار المقياس المناسب لظروف الصناعة موضع البحث .

عوامل جاذبية السوق

عندما يحاول المديرون لأول مرة استخدام مصفوفة السياسات التوجيهية ، فإنهم في كثير من الأحيان يجدون أن الدوائر لا تأتي مناسبة لتوقعاتهم .وأحد الأسباب المحتملة لذلك هو سوء الفهم المتعلق باستخدام عوامل جاذبية السوق . تذكر أن من الواجب الاهتمام كثيراً بإمكانية النمو في حجم المبيعات ، والنمو في الربح بالنسبة لمنشأتك في كل سوق من الأسواق . فمثلاً لو كان السوق متشبعاً (أو حتى لو كان في حالة تدهور) فإذا كانت إمكانية النمو موجودة في هذا السوق المتشبع فمن الواضح أنه سوف يكون أكثر جاذبية من سوق لاينمو وفيه القليل من إمكانية النمو حتى ولو كنت تملك في هذا السوق حصة سوقية كبيرة .

وكذلك لو كان السوق في الوقت الحالي مربحاً جداً لمنشأتك ولم يكن هناك نمو أو كان هناك القليل من إمكانية نمو الأرباح ، فإن هذا السوق قد يعد أقل جاذبية بالمقارنة مع سوق لم يكن مربحاً لمنشأتك بنفس القدر ولكنه يوفر إمكانية جيدة لنمو وزيادة الأرباح .

وكذلك عندما ننظر إلى موقع الدوائر في وقت معين في المستقبل فإنه من الأهمية بمكان أن نتذكر أنها يمكن أن تتحرك عمودياً إذا كانت المصفوفة تبين مدى جاذبية

الأسواق في الوقت الحالي . وهذا يعني القيام بمجموعة من الحسابات للوقت الحالي وفقاً لعوامل جاذبية السوق المتفق عليها من أجل تحديد الأسواق في المحور العمودي ، ثم نقوم بمجموعة أخرى من الحسابات لفترة مستقبلية (فترة ثلاث سنوات مثلاً) بناء على توقعاتك لعوامل جاذبية السوق نفسها . ومن الأسهل والأسرع من الناحية العملية أن تبدأ العملية أولاً بالحسابات الأخيرة (الخاصة بالمستقبل) فقط وفي هذه الحالة تتحرك الدوائر أفقياً فقط .

وبمجرد أن يتم الاتفاق على عوامل جاذبية السوق فمن الواجب ألاّ تتغير بأي حال من الأحوال بعد ذلك ، وإلاّ فإن هذا يعني أن جاذبية السوق الخاص بك لم يتم تقويمها باستخدام معايير ثابتة وتصبح المصفوفة لا معنى لها ، وعلى كل حال فإن الدرجات سوف تكون محدّدة لكل سوق من الأسواق .

لاحظ أنك يجب أن تضع قائمة بالأسواق التي تنوي أن تطبق المعايير عليها قبل أن تُحدّد المعايير نفسها طالما أن الغرض من المحور العمودي هو التمييز بين الأسواق الأكثر والأقل جاذبية .وهذا سيمنع ظهور كل الأسواق الخاصة بك في النصف الأعلى من المصفوفة ، الشيء الذي سيجعل التمرين بالتأكيد دون هدف .

وبالتالي فإن المعايير نفسها يجب أن تكون محدّدة مخصوصة لمجموعة الأسواق الخاضعة للدراسة وبمجرد ما يتم الاتفاق عليها يجب عدم تغييرها أو استبدالها بأسواق مختلفة من المجموعة نفسها .

وهنا يتعين علينا أن نوجه كلمة تحذير . فيجب التركيز على الأسواق الموضوعة في النصف الأسفل من المصفوفة وألاّ تُعامل على أنها غير جذابة . وكل مايعنيه موقعها هذا هو أنها أقل جاذبية نسبياً من الأسواق الواقعة في النصف الأعلى من المصفوفة .

وهناك شيء مهم آخر بالنسبة لمصفوفة السياسات التوجيهية حيث يمكن استخدامها ليس للأسواق فحسب بل للبلدان والأسواق داخل هذه البلدان والقطاعات من الأسواق والمنافذ داخل الأسواق . ومن الواضح في هذه الحالة أن المعايير ستكون مختلفة في كل حالة ويمكن استخدامها حتى بالنسبة للوكلاء والموزعين . وقد قامت إحدى شركات الكيماويات الكبيرة باستخدام مصفوفة السياسات التوجيهية لاختيار خمسين موزعاً من بين ٤٥٠ من الموزعين الذين يتعاملون معهم .وقد احتاجت لأن تفعل ذلك لأن السوق كان في حالة تدهور وبدأ الموزعون يشترون لصالح العملاء بدلاً من أن

يبيعوا لصالح الممولين والمصنعين مما أدى إلى هبوط شديد في الأسعار. والطريقة الوحيدة التي كانت أمام هذه الشركة ، لتبدأ في التعامل مع المشكلة ، هي تعيين عدد محدود من الموزعين لجميع منتجات الشركة . وقد تم استخدام مصفوفة السياسات التوجيهية لاختيار هؤلاء الموزعين طالما أن بعضهم أكثر جاذبية من البعض الآخر .

تعريف السوق

يختلط الأمر على كثير من المديرين بشأن ما يجب أن يضعوه في مصفوفة السياسات التوجيهية ولذا فإننا سنفرد الجزء التالي لتوضيح هذه المسألة .

فلنأخذ نموذجًا لسوق افتراضي ذي بعدين في الشكل (٥ – ١٨) ويمكن اعتبار كل (خلية) قطاعًا مستقلاً في هذه المصفوفة . فهل سوق المنشأة هو :

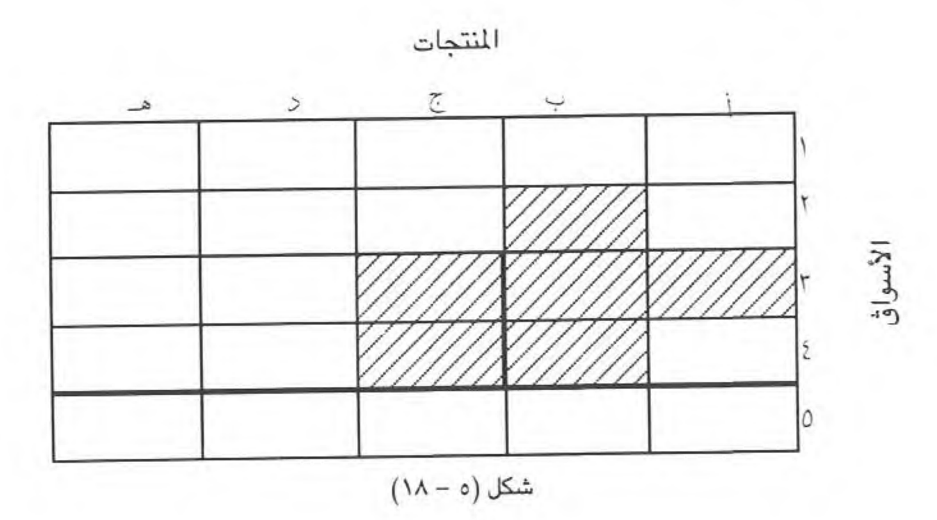
١ – خلايا مزيج المنتجات/العملاء الفعلية التي تتم خدمتها ؟

٢ – تقاطع دوال المنتجات أ و ب و ج مع مجموعات العملاء ٢ و ٣ و٤ ؟

٣ – دوال المنتجات أ و ب و ج لكل مجموعات العملاء ؟

٤ – مجموعات العملاء ٢ و ٣ و ٤ لكل دوال المنتجات ؟

٥ – كل المصفوفة ؟



شكل (٥ – ١٨)

إن عملية توصيف السوق أو قطاع السوق مفيدة ، إلاّ أنها لا تساعد بذلك القدر في حل المعضلة وتسهيل عمل الإدارة .

وتعريف السوق بأنه مجموعة من العملاء الذين يتميزون بمتطلبات واحتياجات متشابهة ذات أهمية بالغة في تحديد الاستراتيجيات المستخدمة . ولكننا نعتقد أن اختيار الاستراتيجية يعتمد على الخبرة الإدارية المحضة وذلك بعد تعريف السوق بشكل دقيق. وفي بداية أي تمرين للتخطيط (تُستعمل فيه مصفوفة السياسات التوجيهية) فإن الأولوية دائماً هي لتعريف الوحدة موضع التحليل بشكل صحيح .

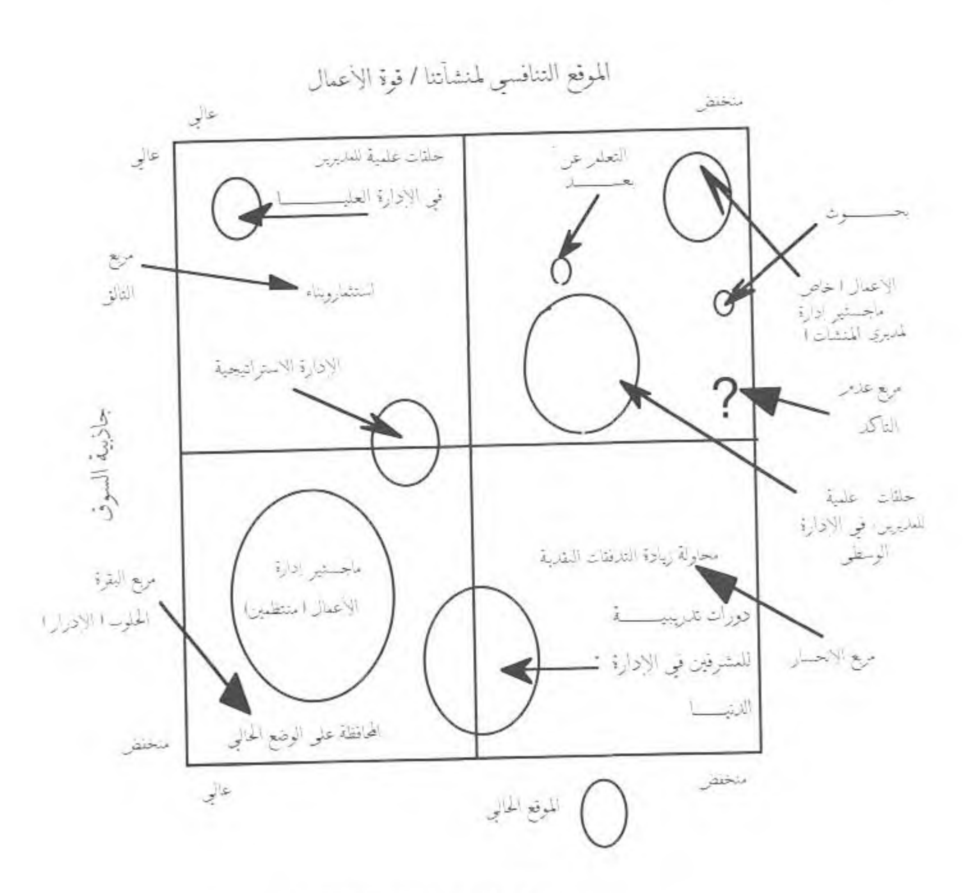
فمثلاً من الممكن وضع خمس وعشرين دائرة (كما في المثال السابق) أو تقاطعات حيث لا توجد دورة للمبيعات في مصفوفة محفظة المنتجات بحيث تكون الأسواق (١ – ٥) في المحور العمودي وكل من المنتجات (أ – هـ) في المحور الأفقي . ولكن ذلك سوف يؤدي إلى عمليات مربكة .

ومن الممكن أيضًا وضع ست دوائر في المصفوفة أي خلايا المنتجات/العملاء التي تخدم السوق (أ) في الشكل السابق ، مع وضع الأسواق (٢ ، ٣ ، ٤) في المحور العمودي والمنتجات (أ ، ب ، ج) في المحور الأفقي ، وبالطريقة الملائمة لخدمة هذه الأسواق .

وبالمقابل يمكن بدلاً من وضع المنتجات أ ، ب ، ج بشكل فردي في المحور الأفقي ، أن توضع القيمة الإجمالية لمبيعات المنتجات (أ ، ب ، ج) في أي سوق تتم خدمته . كما أن بالإمكان استخدام أي خليط من المنتجات أو الأسواق .

ولكن الأمر الذي لا معنى له هو وضع المنتجات أ ، ب ، ج في المحور العمودي . وهذا من الواضح لن يخدم أي غرض مفيد . فإذا أراد أي مدير أن يفعل ذلك فإن عليه أن يضع المنتجات (أ ، ب ، ج) في المحور العمودي وبعد ذلك يتتبع الحجم ونقاط القوة الخاصة بكل منها على المحور الأفقي . وفي هذه الحالة لن نكون قد فعلنا شيئاً سوى خلط المصطلحات بأن يكون مكان المنتج هو السوق وهذا مقبول بحد ذاته . والشيء الممكن هنا هو استخدام المنتج مكان السوق في الحالات التي يكون فيها سوق واحد فقط مع ثلاثة أو أربعة منتجات ، ففي مثل هذه الحالة إذا لم تكن المنتجات الأربعة

متماثلة من كل النواحي فإن كل واحد منها سوف يمثل من هذه الناحية سوقًا مختلفًا بالنسبة لنا . وهذا ماحدث بالنسبة لدراسة محفظة برامج الدراسات العليا لكلية الإدارة والتي قام المؤلف بها في عام ١٩٨٤م حيث تم اعتبار المنتج (مثلاً برنامج الماجستير في إدارة الأعمال) بمثابة سوق وهذا يوضحه الشكل (٥ – ١٩) :



شكل (٥ – ١٩) محفظة منتجات كلية الإدارة

(من خلال الإدارة الفطنة أمكن تحريك بعض هذه الدوائر إلى يسار المصفوفة) .

يجب أن يكون هناك أكثر من سوق واحد في المحور العمودي . ونقترح هنا وجود ثلاثة أسواق على الأقل وما لايزيد عن عشرة . هذه الأسواق إما أن تكون موجودة بالفعل أو محتملة في المستقبل . وبالتالي سيكون هناك أكثر من منتج واحد على المحور الأفقي .

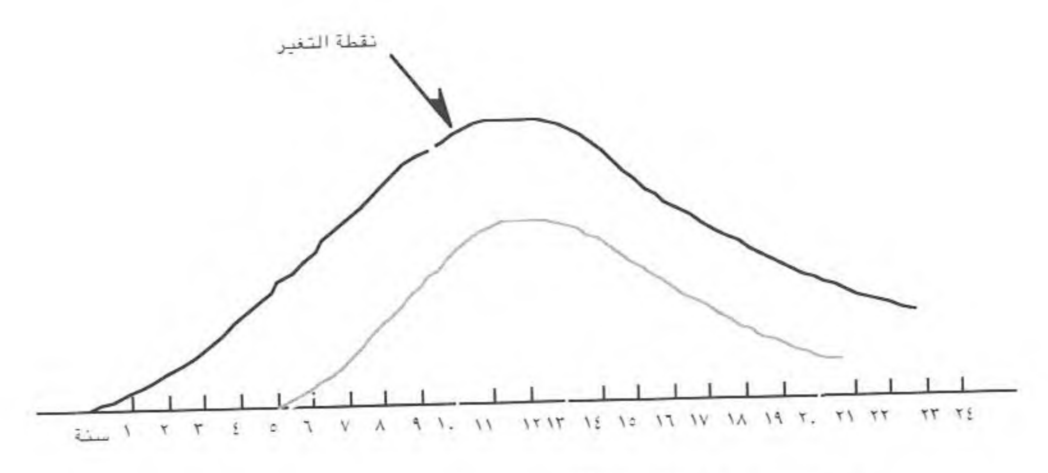
وأخيراً فمن المفيد أن نختم هذا الباب بتعريف مصفوفة محفظة المنتجات وهي :

«استخدام نماذج الرسومات لتكوين علاقة بين متغيرين أو أكثر من ذلك النوع الذي يرى المُخطّط أنه مهم في سياق التخطيط» .

ومهما تكن الطريقة التي تستخدم فمن الواجب علينا مراعاة الأهداف والاستراتيجيات التسويقية التي تتلاءم مع جاذبية السوق (نمو السوق في مصفوفة بوسطن) وإلى أي حد تتلاءم هذه الفرص مع إمكانياتنا (الحصة السوقية في مصفوفة بوسطن) . وسوف نتعرض في الفصل السادس لماهيّة هذه الأهداف .

دمج دورة حياة المنتج وإدارة محفظة المنتجات

يوضح شكل (٥ - ٢٠) النتائج المترتبة على عدم مراعاة أهمية دلالات مفهوم دورة حياة المنتج ، والحصة السوقية ، ونمو السوق .



شكل (٥ - ٢٠)

شكل (٥ - ٢٠) يوضح الفرق بين تعظيم وزيادة الأرباح في المدى القصير مقابل زيادة الحصة السوقية والوصول بالربح إلى الحد الأقصى في المدى الطويل .

تبدأ كل من الشركتين (أ ، ب) بمنتجات عدم التأكد وذلك في السنة الخامسة والسادسة في سوق يتنامى وتستثمر شركة (أ) من أجل الحصول على حصة سوقية عالية وتتحول منتجاتها نتيجة لذلك إلى «التألق» . وفي غضون ذلك تدير الشركة (ب) المنتج الذي تنتجه من أجل الربح في فترة أربع سنوات ، ومع أنها تنمو إلاَ أن حصتها السوقية تتناقص باستمرار (أي أن منتجاتها تظل في مربع عدم التأكد) . وفي السنة العاشرة عندما يصبح السوق متشبعاً (وتشتد الضغوط التنافسية فيه) ، لا تستطيع الشركة (ب) (ذات التكاليف الأعلى والهوامش الربحية المنخفضة) أن تُنافس وبالتالي تخرج بسرعة من السوق ، ومن ناحية أخرى فإن الشركة (أ) تدافع عن حصتها بشكل قوي مما يجعلها تستمر في الاستمتاع بفترة ازدهار مقدارها عشر سنوات بالمنتج

الذي أصبح الدجاجة التي تبيض الذهب (منتجات الإدرار) وبالتالي فإن الشركة (ب) باتباعها لسياسة الوصول بالربح إلى الحد الأقصى على المدى القصير فقدت إمكانية ربح عشر سنوات مقبلة على الأقل .

أهمية تحليل دورة الحياة وإدارة محفظة المنتجات في القيام بالمراجعة التسويقية

تذكر هنا أن هناك أهمية بالغة لإكمال مراجعة تسويقية مُفصّلة وكاملة قبل وضع الأهداف التسويقية . ومثل هذه التحليلات كالتي تم وصفها في هذا الفصل ، يجب أن تكون جزءاً مكملاً للمراجعة التسويقية .

وتشتمل المراجعة التسويقية على دورة حياة المنتج بالنسبة لكل منتج رئيس ويجب أن تكون هناك محاولة (باستخدام معلومات مراجعة أخرى) للتنبؤ بشكل دورة الحياة في المستقبل . ويجب أن تحتوي المراجعة أيضاً على مصفوفة محفظة المنتجات التي تبين الوضع الحالي للمنتجات .

أسئلة تطبيقية

١ – قم باختيار منتج رئيس وارسم دورة حياة :

– المنتج نفسه .

– (قطاع) السوق الذي يُنافس فيه .

٢ – ماهي الأسباب وراء اتخاذ دورة حياة المنتج الشكل السابق ؟

٣ – تنبأ بشكل وطول دورة حياة المنتج في المستقبل .

٤ – اذكر السبب الذي يجعلك تتنبأ بهذه التنبؤات .

٥ – ارسم مصفوفة بوسطن وضع منتجاتك فيها .

٦ – بين مواقعها النسبية .

٧ – تنبأ بمواقعها بعد خمس سنوات من الآن مثلاً واذكر السبب .

٨ – ضع قائمة بأسواقك أو قطاعات أسواقك الرئيسة .

٩ – ضع قائمة بمعايير الجاذبية الخاصة بك .

١٠ – ضع قائمة بمعايير القوة (نقاط القوة الخاصة بك مقابل المنافسين) .

١١ – قم بابتكار نظام درجات وأوزان نسبية لكل محور من المحاور .

١٢ – قوم الأسواق أو (قطاعات الأسواق) طبقًا للمعايير التي وضعتها .

١٣ – ارسم دوائر لمنتجات المنشأة بحيث يكون قطر كل دائرة متناسباً مع مساهمتها في إجمالي مبيعات المنشأة .

١٤ – هل هذا هو الموقع الذي تريده للدوائر ؟

الفصل السادس

أهداف واستراتيجيات التسويق



يُعرِّف الفصل السادس من هذا الكتاب أهداف التسويق ويصف علاقتها بأهداف المنشأة ويُفصِّل الخطوات التي تُتبع عند وضعها ، وهناك جزءٌ من هذا الفصل خاص بالاستراتيجيات التنافسية ويركز على الطريقة التي يُطلق عليها مصطلح « تحليل الفجوة » .

سوف نناقش في هذا الفصل أين وكيف يُبدأ في التخطيط التسويقي ، كما سوف نناقش كيفية تطوير مُنتج جديد ضمن استراتيجية النمو ، وفي النهاية نقدم تفسيراً لمفهوم استراتيجيات التسويق وكيفية تحديدها . وبطبيعة الأمر فإن الخطوة الرئيسة في عملية وضع خطط التسويق ، كما يتضح من التحليل الذي يتم كجزء من المراجعة التسويقية هو وضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق لكل مُنتج رئيس في المنشأة وفي كل سوق من الأسواق الرئيسة . ومالم تتم هذه الخطوة بإتقان فإن كل مايترتب عليها سيكون فاقد التركيز وغير مترابط ألبته ، لأن لُبَّ المسألة في التسويق هو تحديد الهدف الصحيح ، أما إضاعة الجهد في تحقيق أهداف غير واقعية فهو إهدار للموارد وللطاقات .

أهداف التسويق :

ماهي أهداف التسويق ؟ وماعلاقتها بأهداف المنشأة ؟

ليست هناك دراسة حول التسويق إلاّ تناولت موضوع تخطيط أهداف التسويق ، حتى ولو في فقرة واحدة ، فوضع الأهداف خطوة إلزامية في عملية التخطيط ، ورغم ذلك فإن كل ما كُتب حول هذا الموضوع ينقصه الوضوح التام . وهذا مما يثير الدهشة وخاصة إذا نظرنا إلى حيوية مسألة رسم أهداف التسويق .

فالهدف يؤكد أن المنشأة تعلم مايتوقع أن تحققه استراتيجياتها وهل حققت تلك الاستراتيجيات الأهداف المنشودة منها أم لا ؟ وبمعنى آخر ، ستدور قرارات الاستراتيجية وكل مايترتب عليها في فراغ إن لم يكن هناك أهداف مرسومة .

وبعد تحديد الفرص التسويقية وكيفية استغلال موارد المنشأة والإمكانيات المتاحة للاستفادة منها ، تصبح عملية وضع ورسم الأهداف من الناحية النظرية أمراً سهلاً

نسبياً ، وتصبح الأهداف الحقيقية نفسها حالة واقعية لما ترغبه المنشأة بناءً على تحليل يرتكز على حالة السوق ، لا على ما ترغب الإدارة العليا في تحقيقه من أهداف عامة مثل «عمل أو أداء أفضل للسنة المقبلة» . وعلى أية حال فإن عملية رسم الأهداف أكثر تعقيداً مما تبدو أول وهلة .

يتفق غالبية الخبراء على أنّ الأسلوب المنطقي لتذليل المهمة الصعبة لرسم ووضع أهداف التسويق ، ينبغي أن يتجه من الأعم إلى الأدق . وعلى ضوء ذلك فإن أول ماتخطه المنشأة ينبغي أن يكون بياناً عن طبيعة عملها ، الذي تنساب منه الأهداف العامة للمنشأة . والخطوة الثانية تنحصر في ترجمة الأهداف العامة إلى محاور نتائج رئيسة ، وتلك المحاور ينبغي أن تكون تلك المناطق التي يعد النجاح فيها حيوياً للمنشأة ، ومن الأمور التي ينبغي اعتبارها حيوية النتائج ، ويمكن أن نذكر منها مسألتي الدخول والتغلغل في الأسواق ، وتحقيق نمو المعدلات ونسب المبيعات . أما الخطوة الثالثة فهي تحديد الأهداف الفرعية الضرورية لتحقيق الأهداف الرئيسة ، مثل الأهداف المتعلقة بكمية المبيعات والتوسع الجغرافي وزيادة خطوط المنتجات التي تسوقها المنشأة ، وماشابه ذلك .

ينبغي أن تكون خلاصة هذه العملية هي الأهداف التي تتفق مع الخطة الاستراتيجية والتي يمكن الوصول إليها في حدود الميزانية ، والتي تتفق أيضاً مع قوى وحدود واقتصاديات الأنشطة الأخرى للمنشأة .

ينصب اهتمام الإدارة العليا لأي منشأة على الربحية في المدى الطويل ، أما الإدارة الوسطى في الهيكل التنظيمي فينحصر اهتمامها في الأهداف التي يتم تعريفها بصورة أكثر تحديداً وتفصيلاً ، مثل زيادة المبيعات وحصة المنشأة في السوق ، وكسب أسواق جديدة وما شابه ذلك من أهداف ، وهذه الأهداف في الحقيقة ماهي إلاّ جزء من هرم الأهداف الذي تقوم عليه المنشأة والتي لايمكن تحقيقها إلاّ إذا تحققت أهداف التسويق وغيرها من الأهداف .

أما الإدارة الدنيا أو التنفيذية فيكون اهتمامها منصباً على الأهداف الأكثر تحديداً وتعريفاً مثل لفت نظر المستهلكين في السوق المستهدف لوجود سلعة جديدة أو تغيير فكرة معينة للمستهلك كوّنها عن سلعة ما ، وهلم جرا . ومرة أخرى فإن الأهداف

العامة للتسويق يمكن تحقيقها فقط إذا تم تحقيق تلك الأهداف والأهداف الفرعية . وواضح أن الأهداف الفرعية في ذاتها ، مالم تكن جزءًا مكملاً لإطار أوسع ، تصبح مصدر تبديد للموارد وسوء توجيه لها .

فمثلاً ، تحقيق زيادة في المبيعات أمر ممكن في حد ذاته ، ولكن قد لا تكون هذه الزيادة مجدية إذا ما قورنت بالتكلفة المترتبة عليها ، لذا فإن مثل هذا الهدف التسويقي لا يمكن أن يكون ملائمًا ومناسبًا إلاّ داخل إطار أهداف المنشأة . وفي مثل هذه الحالة يمكن القول بأن زيادة المبيعات في قطا ع معين من السوق يتطلب إنفاق مزيد من رأس المال في ذلك السوق لتحقيق هذا الهدف ، وعندئذ فقد يكون من المقبول توظيف طاقة الإنتاج المتوفرة في قطاعات أخرى من السوق والتي تدر ربحًا أكثر في فترة زمنية وجيزة وترك المبيعات تنخفض في قطاعات أخرى . وقرارات كهذه يمكن اتخاذها بسهولة أكثر على ضوء الأهداف الرئيسة للمنشأة ذات الصلة بجميع النظم الرئيسة فيها .

وبالمثل فمن الواجب تحديد أهداف للإعلان مثلاً بحيث تتفق مع أهداف المنشأة . وأهداف يتم رسمها على هذا النهج تصنع تكاملاً مع العناصر الأخرى التي تُكوّن كينونة التسويق وتقود إلى خطة تسويق متينة وثابتة المبدأ إضافة إلى كونها منطقية .

ماهو هدف المنشأة ؟ وماهو الهدف التسويقي ؟

في وقت معين تبدأ المنشأة بموارد معينة وترغب في استخدام هذه الموارد لإنجاز شيء ما . وما ترغب المنشأة في إنجازه هو ما يُسمى بهدف المنشأة (Corporate objective) وهو يصف غرضًا منشودًا أو نتيجةً نرغب في تحقيقها . أما الكيفية التي يتم إنجاز الهدف بها فهي الاستراتيجية (Strategy) وهذا يعني أن الهدف الحقيقي الوحيد للمنشأة هو مانصت عليه المنشأة أصلاً في خطتها ، بصفته الغرض الأساس من وجودها . وفي معظم الأحوال يتم التعبير عن ذلك بلغة الأرباح حيث إن الربح هو الوسيلة التي تُرضي حاملي الأسهم والمُلاَّك ، ولأنه المعيار العالمي الثابت الذي يمكن تقويم كفاءة المنشآت من خلاله ، وهذا بدوره يؤدي إلى التوظيف السليم للموارد كما يؤدي إلى الاستقرار والتقدم التكنولوجي والاقتصادي .

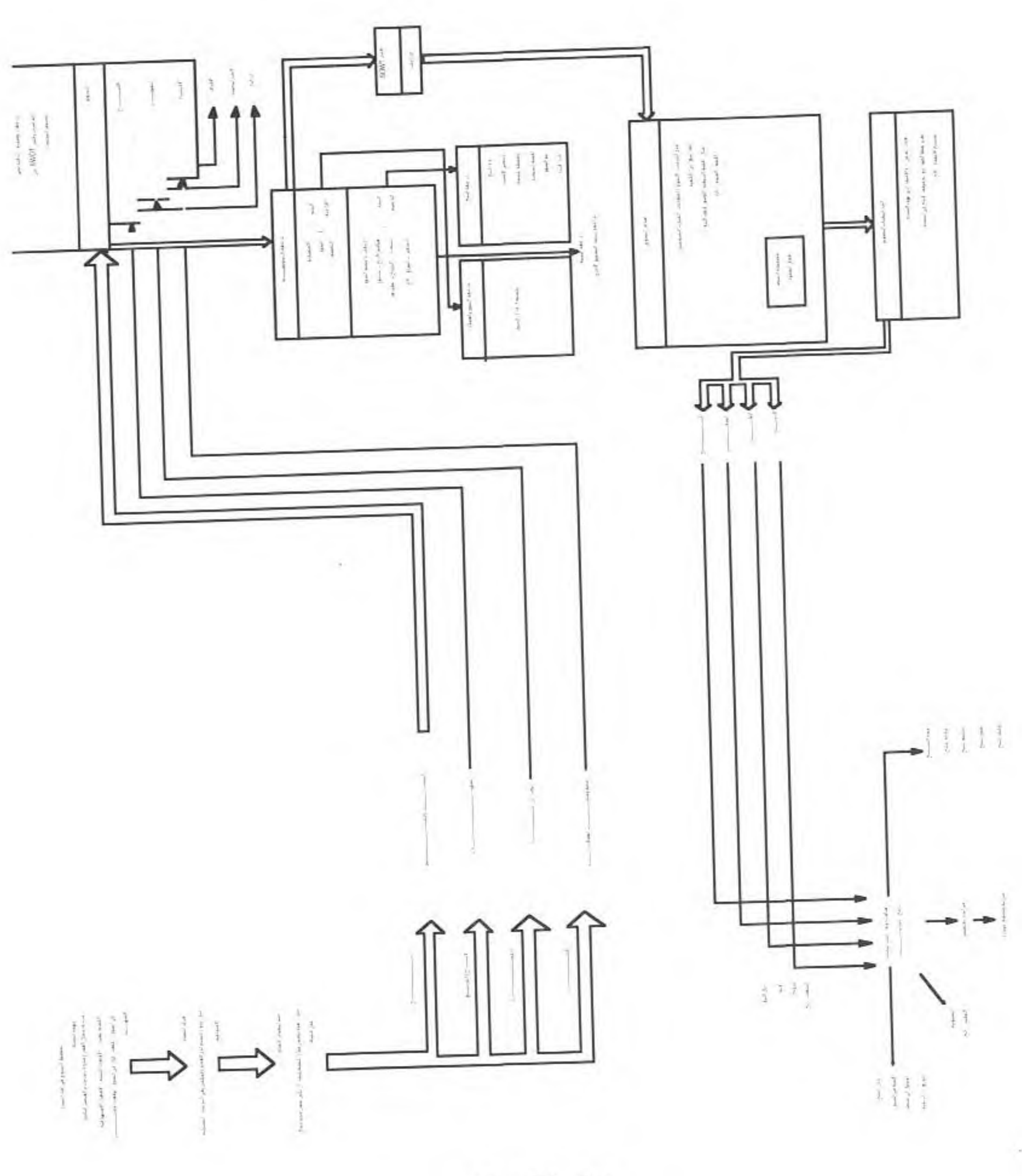
وهذا يعني أن الرغبات التي نصت عليها المنشأة مثل زيادة حصتها في السوق ، وإيجاد صورة جديدة لها ، وتحقيق زيادة في المبيعات بنسب مئوية معينة .. الخ ، هي في الواقع استراتيجيات بالنسبة للمنشأة حيث إنها وسائل لتحقيق الأرباح . إلاّ أن المنشآت تميل – من الناحية العملية – إلى العمل بنظام الأقسام الوظيفية Functional divisions حيث يكون لكل من هذه الأقسام هويته المنفصلة بحيث يصبح ما تعده المنشأة استراتيجية في خطتها العامة هدفًا بالنسبة للقسم ، فعلى سبيل المثال الاستراتيجيات التسويقية للمنشأة تعد أهدافًا تشغيلية بالنسبة لقسم التسويق ، وفي الوقت نفسه تعد الاستراتيجيات على المستوى الأدنى داخل القسم نفسه أهدافًا تشغيلية بحيث يتم بناء شبكة معقدة من الاستراتيجيات والأهداف المتعلقة بعضها ببعض على جميع المستويات داخل إطار الخطة الإجمالية للمنشأة .

وفضلاً عن توضيح الفرق بين الأهداف والاستراتيجيات هناك نقطة مهمة حقًا وهي أنه كلما اتجهنا إلى أسفل خلال التركيب الهرمي لإدارة المنشأة كلما قل احتمال أن يحقق الهدف إسهامًا فعّالاً لأرباح المنشأة إلاّ إذا اشتُق هذا الهدف منطقيًا ومباشرة من هدف آخر أعلى مستوى .

ويمكن تبسيط أهداف واستراتيجيات المنشأة بالطريقة التالية :

هدف المنشأة	المستوى المطلوب من الربحية
استراتيجيات المنشأة	• ماهي المنتجات وماهي الأسواق (التسويق) . • ماهو نوع التسهيلات (الإنتاج والتوزيع) . • حجم ونوعية العمالة (الأفراد والموظفون) . • التمويل . • استراتيجيات أخرى مثل المسئولية الاجتماعية ، وسمعة المنشأة ، ومكانتها في البورصة .. الخ .

من الواضح الآن عندما نتجه إلى أسفل خلال الهيكل التنظيمي للمنشأة ، أن مسألة «أي منتجات ستُباع ولأي أسواق» أصبحت أهدافًا تسويقية ، بينما تُعد وسائل تحقيق هذه الأهداف باستخدام عناصر التسويق المختلفة «استراتيجيات تسويقية» . وإذا اتجهنا إلى مستوى أدنى سنجد أهداف الدعاية والإعلان واستراتيجيات الدعاية والإعلان بما تتضمنه من برامج وميزانيات لتحقيق الأهداف ، وبهذه الطريقة يمكن تتبع التركيب الهرمي للأهداف والاستراتيجيات إلى أعلى حتى نصل إلى الهدف الأساس للمنشأة ، وشكل (٦ - ١) يوضح هذه النقطة .



شكل (٦ - ١)

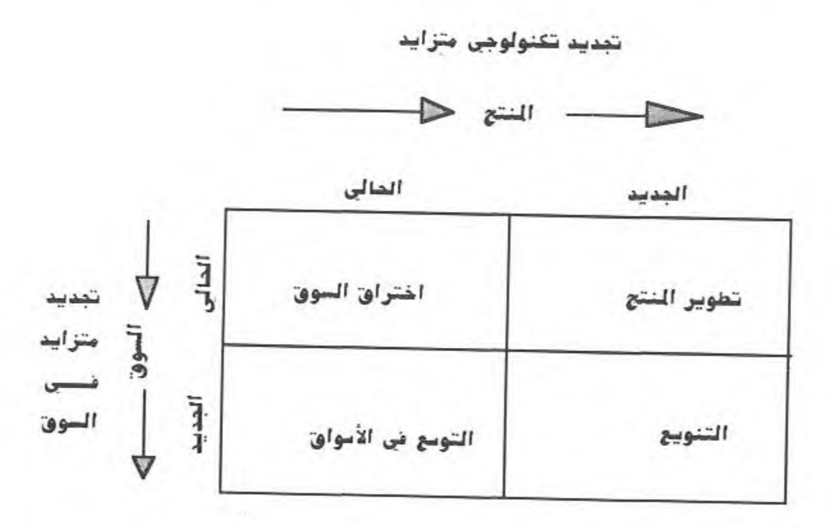
كيفية تحديد الأهداف التسويقية :

من المفيد هنا أن نقدم مصفوفة آنسوف كأداة مفيدة للتفكير في أهداف التسويق . ويمكن تبسيط الموقف التنافسي للمنشأة في صورة بُعْدَين اثنين فقط هما :

المنتجات والأسواق . ولمزيد من التبسيط نقول إن إطار آنسوف يشمل الشيء الذي يُباع (المنتج) ، والطرف يُباع له هذا الشيء (السوق) . ومن خلال هذا الإطار يقوم آنسوف بتحديد أربع سياسات ممكنة للمنشأة :

* بيع المنتجات الموجودة حاليًا للأسواق التي تخدمها المنشأة حالياً .
* فتح أسواق جديدة للمنتجات الموجودة حالياً .
* تطوير منتجات جديدة للأسواق الحالية .
* تطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة .

و مصفوفة آنسوف الموضحة في الشكل (٦ – ٢) توضح هذه السياسات .



شكل (٦ – ٢) مصفوفة آنسوف

من الواضح أن أهداف التسويق الممكنة التحقيق لها مدى واسع حيث إن هناك درجات للتجديد التكنولوجي وكذلك درجات للتجديد في الأسواق ، إلاّ أن مصفوفة آنسوف تعطينا إطاراً منطقيًا يُمَكّننا من تطوير أهداف التسويق تحت أي من السياسات الأربع المذكورة آنفًا وداخل إطار هذه المصفوفة . وبعبارة أخرى يمكننا القول بأن أهداف التسويق تتعلق بالمنتجات والأسواق فقط ، ومن البديهي أن الغايات المالية للمنشأة تتحقق فقط عندما تبيع شيئًا ما لشخص ما ، وأن الدعاية والإعلان ونظام التسعير ومستوى الخدمة وغير ذلك ماهي إلاّ وسائل (استراتيجيات) تستخدمها المنشأة للنجاح في ذلك . وهكذا ينبغي عدم الخلط بين أهداف التسعير وأهداف ترويج المبيعات وأهداف الإعلان ... الخ من جهة وبين أهداف التسويق من جهة أخرى .

ومن المتعارف عليه عموماً أن أهداف التسويق يتم اختيارها كالتزامات كمية ونوعية ، وعادة تتحدد بمعايير أداء تغطي فترات تشغيل معينة أو تتحدد كظروف ينبغي توفيرها قبل حلول مواعيد محدّدة . وعادة تتحدد معايير الأداء بالنسبة لحجم المبيعات والمستويات المختلفة للربحية ، بينما الظروف المطلوب توفيرها هي الحصول على نسبة مئوية من حصة السوق مثلاً أو كتوفير نسبة مئوية من عدد منافذ التجزئة وما شابه ذلك .

وهناك اتفاق عام على أن الأهداف يجب أن تكون محدّدة بحيث تُمكّن الموظفين من أن يستخلصوا منها السمة العامة للعمل المطلوب والمعيار الذي يحكمون به على الأداء ، فالأهداف هي جوهر عمل المديرين وهي التي توجه الخطط ، فعندما نتساءل كيف سيكون وضع العمل في وقت ما في المستقبل يسهل عندئذ تحديد الأهداف . أما الأهداف الغامضة – مهما كانت جذابة – فهي مجهضة للتخطيط السليم وتأتي عادة من الاستعداد الغريزي لدى الإنسان للتفكير من خلال الآمال والرغبات وهي تبعث على التفاؤل أكثر مما تؤدي إلى الريادة الحقيقية في السوق . وهناك جدل حول المصطلحات التوجيهية مثل «التخفيض» و « الاستفادة المثلى » و «الوصول إلى الحد الأدنى» هل يجب استخدامها كأهداف ؟ والحقيقة أنه ما لم يوجد إجراء معين أو معيار محدّد لقياس درجة التحرك لإنجاز هذه المصطلحات فإنه لا فائدة من استخدامها .

يُعرِّف آنسوف الهدف بأنه : معيار لكفاءة عملية تحويل الموارد . فالهدف يحتوي على ثلاثة عناصر : الخاصية المعينة التي يتم اختيارها كمعيار للكفاءة ، والمعيار أو الميزان الذي تقاس به الخاصية ، والقيمة التي تسعى المنشأة لتحقيقها بهذا المعيار .

إذن أهداف التسويق تدور حول العناصر الأربعة الرئيسة في مصفوفة آنسوف :

١ - المنتجات الموجودة في الأسواق الحالية . و هذه قد تكون كثيرة ومتنوعة وبالتأكيد يجب تحديدها بالنسبة للمنتجات الأساسية الحالية وبالنسبة لمجموعات العملاء (القطاعات السوقية) .

٢ - منتجات جديدة في الأسواق الحالية .

٣ - منتجات حالية في أسواق جديدة .

٤ - منتجات جديدة في أسواق جديدة .

وهكذا وعلى المدى البعيد تنجح المنشأة في البقاء في ميدان العمل مع تحقيق أرباح من خلال بيع شيء ما (منتج) لشخص ما (سوق) . واستراتيجية المنتج/السوق تعني ببساطة الطريق الذي تسلكه المنشأة باتجاه معين في المستقبل ، ولهذا فإن أهداف التسويق تتعلق بالمنتجات والأسواق لا غير .

إن التوجيهات العامة للتسويق التي تؤدي إلى الأهداف السابق ذكرها إنما تأتي من دورة حياة المنتج ، ومن تحليل المستندات الذي يتم أثناء المراجعة وتدور حول القرارات المنطقية التالية :

١ - الإبقـــاء : يشير إلى الرغبة في الإبقاء على الموقف التنافسي الحالي للمنشأة .

٢ - التحسين : يشير إلى الرغبة في تحسين الموقف التنافسي الحالي للمنشأة .

٣ - الحصاد : يشير إلى الرغبة في التخلي عن الموقف التنافسي من أجل تحصيل ربح سريع وتدفقات نقدية على المدى القصير .

٤ - الخروج : يشير إلى الرغبة في الخروج من مجال العمل بسبب ضعف الموقف التنافسي أو لأن تكلفة البقاء في هذا الموقف عالية كما تكون الأخطار المحيطة بمحاولة تحسين موقف المنشأة كبيرة .

٥ - الدخول : يشير إلى الدخول في مجال عمل جديد .

كما سبق القول ، فإنه لابد من الإشارة إلى عدم التقيد الحرفي والانقياد الأعمى لما ورد سابقًا من قوانين وإرشادات متعلقة بهذا الموضوع ، كما ننصح بعدم استخدام المصطلحات (مثل الإدرار ، الانحسار وغيرها) بل ننصح باستخدام مصطلحات خاصة بك كلما كان ذلك ممكنًا .

الجدول (٦ – ١) يحتوي على قائمة إرشادية يستحسن قراءتها قبل عملية وضع الأهداف التسويقية ، أما الشكل (٦ – ٣) فهو يحتوي على قائمة متكاملة بالإرشادات لأقسام المنشأة الأخرى إضافة لقسم التسويق ، وكما كررنا مراراً ، فإنه يجب استخدام هذه الإرشادات بذكاء .

جدول (٦ – ١) الاستراتيجيات المقترحة بواسطة المصفوفة التجمعية

الحصة السوقية (أو نقاط القوة)

عالي — منخفض

المحور الرأسي: النمو النسبي للسوق (٪) أو مدى جاذبية السوق (عالي – منخفض)

عالي (١٠)

استثمار من أجل النمو :

– دافع عن موقعك الريادي في السوق . واكسب حصة سوقية كلما كان ذلك ممكناً .
– اقبل بأرباح وسيولة نقدية متواضعة في الأجل القصير .
– ادرس إمكانية التوسع الجغرافي ، وتوسيع نطاق المنتجات ، وتمييز المنتجات .
– كثف الجهود عند الرغبة في تقديم منتج جديد للأسواق .
– دراسة إمكانية استخدام أساليب تسويقية فعالة مثل : البيع الشخصي ، الإعلان ، التسعير ، ترويج المبيعات ، خدمة العملاء .

منخفض (صفر)

المحافظة على الوضع الحالي في السوق ، ومحاولة زيادة الأرباح	نمور النقدية *	نمور أصلية
– المحافظة على الموقع الحالي في السوق لمعظم المنتجات الناجحة . – التخلص من المنتجات الفاشلة في السوق . – تمييز المنتجات من أجل المحافظة على الحصص السوقية للقطاعات الرئيسة في السوق . – تقليل المصروفات التسويقية ما أمكن ذلك . – المحافظة على الأسعار الحالية ، فيما عدا الحالات الضرورية والتي تستدعي تغييراً في الأسعار .	– تحقيق نمو متواضع . – لا تنظر إليها «كمشكلة تسويقية» . – حدد واستغل القطاعات النامية في السوق . – يستحسن التركيز على «جودة المنتجات» حتى لا تقع في مواجهة مباشرة مع السلع غير المميزة . – حاول تحسين الإنتاجية بطريقة دائمة ومدروسة . – وظف مديرين أكفاء لتحسين أداء المنشأة .	– تخلص من المنتجات وبسرعة ما أمكنك ذلك . – حاول زيادة التدفقات النقدية . – قلل المصروفات التسويقية ما أمكنك ذلك . – المحافظة على الأسعار أو زيادتها وعلى حساب حجم المبيعات .

٣,٠ — ١,٠ — ٠,٣

* نمور النقدية ، نقصد بها تلك المنتجات التي تقع في (أو بالقرب من) الخط الأفقي الأوسط «المقسم» لمصفوفة بوسطن أو مصفوفة السياسات التوجيهية .

فضلاً : لاحظ ولغرض التبسيط ، أن المصطلحات المستخدمة في مصفوفة بوسطن هي المستخدمة في مصفوفة السياسات التوجيهية .



الحافز	تألق	الإدرار	نمور النقدية	نمور أصلية	القطة الوحشية
	استثمر من أجل النمو	أبق على الوضع في السوق كما هو وحاول زيادة الأرباح	حافظ على بعض القطاعات الجيدة .	اسعَ تغض عن الحصة السوقية .	الاستفادة وتطوير الفرص المناسبة
الحصة السوقية	استمر في المحافظة عليها أو اعمل على زيادتها .	حافظ عليها أو تخلص من بعضها لزيادة الأرباح .	حافظ على القطاعات الجيدة .	تغاض عن الحصة السوقية	تخير الحصة التي تستثمر بها .
المنتجات	تمييز المنتجات وتوسيع خطوط الإنتاج .	تخلص من المنتجات الفاشلة وميّز المنتجات الناجحة في القطاعات الرئيسة .	ركز على نوعية وجودة المنتج ، حاول تمييز المنتجات .	تخلص من المنتجات وبسرعة .	حاول تمييز المنتجات- توسيع خط الإنتاج .
السعر	حاول أن تكون رائداً في السوق - أسعار تنافسية من أجل زيادة الحصة السوقية .	ثبت الأسعار أو ارفعها .	حافظ على الأسعار أو ارفعها .	ارفع	أسعار تنافسية من أجل زيادة الحصة السوقية .
الترويج	تسويق تنافسي	محدود	تخيّر النشاط المناسب	يخفض للحد الأدنى	تسويق تنافسي
التوزيع	توزيع على نطاق أوسع	أوقف التوزيع على نطاق واسع .	تخير القطاع المناسب	يخفض تدريجيا	تغطية محدودة
مراقبة التكاليف	رقابة شديدة - حاول الاستفادة من زيادة الإنتاج في تقليل تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة	ركز على تخفيض التكلفة وخاصة التكاليف المتغيرة	بشدة	تخفيض التكاليف بنوعيها : الثابتة والمتغيرة	مُشددة لكن ليس على حساب المشاريع التجارية
الإنتاج	توسع في الاستثمار بأنواعه	الحد الأقصى	زيادة الإنتاج بواسطة الميكنة مثلاً .	تخلص من الطاقة الإنتاجية الفائضة .	استثمر
البحوث والتطوير	توسع في الاستثمار	ركز على مشاريع محددة	غير مجال الاستثمار بعناية .	لاشيء	استثمر
الأفراد	ارفع المستويات الإدارية لبعض الوحدات المهمة .	ابق على الوضع / مكافآت للمتميزين ، تنظيم محكم .	عين المديرين الأساسيين	قلل العمالة	استثمر
الاستثمار	زيادة رأس المال	حدد الاستثمار الثابت	غير مجال الاستثمار بعناية .	يُخفض ، وتخرج من المجال إذا سنحت الفرصة .	وزيادة رأس المال
الأصول المستخدمة	تخفيض في العمليات ، توسع في الائتمان .	قلل الائتمان ، اعمل على زيادة معدل دوران المخزون .	يُخفض	يُخفض وبسرعة	استثمر

إرشادات وظيفية أخرى مقترحة من خلال تحليل المصفوفة التجميعية

شكل (٦ - ٣)

وتفيد هذه الإرشادات والأسئلة في وضع قائمة عن الأسئلة التي يجب أن تسأل عن المنتجات والأسواق الرئيسة قبل عملية وضع وتحديد الأهداف ، وعندئذ يمكن أن نضع الدوائر (في مصفوفة السياسات التوجيهية التي سبق الكلام عنها في الفصل الخامس) وتوضيح أحجام هذه الدوائر ومواقعها خلال السنوات الثلاث القادمة .

إن الفائدة من كل ذلك هي أولاً توضيح موقع المنشأة فيما إذا لم تتخذ أي إجراءات جديدة ، وثانياً توضيح الموقع الذي تنشده المنشأة (الأهداف التسويقية) إذا اتخذت إجراءات جديدة ، وسوف يناقش الفصل الثالث عشر كيفية إجراء هذه العملية بشكل علمي وواضح .

الاستراتيجيات التنافسية

في هذه المرحلة من عملية التخطيط ، يكون من المفيد استعراض التطورات الأخيرة في حقل الاستراتيجيات التنافسية ، مادام فهم الموضوع يمثل خطوة رئيسة تسبق وضع الأهداف المناسبة للتسويق .

وتعد المقدرة على انتقاء واختيار المستهلكين ومن ثَمَّ الأسواق واحدة من أهم الأغراض في استراتيجية التسويق . وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة على وجه الخصوص من مفهوم السياسة التوجيهية الذي شرحناه في الفصل الخامس .

المكونات الرئيسة لاستراتيجية التسويق هي :

* المنشأة .
* المستهلكون والعملاء .
* المنافسون .

ماقلناه عن المستهلكين والعملاء حتى الآن يعد قليلاً ، رغم أنه من الواضح أن النجاح يتطلب بذل جهد شاق من أجل تنمية المقدرة الدائمة على التنافس وأهم كلمة في هذه العبارة هي كلمة « دائمة » لأن المزايا المؤقتة يمكن تحقيقها بصورة أو بأخرى مثل اللجوء إلى تخفيض الأسعار أو بواسطة اتباع أساليب الترويج الذكية .

ويتفق غالبية رجال الأعمال على أن الأسواق عندما تصل إلى مرحلة النضج ، لا مجال فيها لنمو العمل غير المتنوع سوى الاقتطاع من حصة المنافسين ، وهذا يتطلب الفهم العميق لصفات السوق والمنافسين الرئيسين فيه . وأول المفكرين الذين طرقوا هذا المجال هو ميشيل بورتر(Michael porter) الذي ينتمي إلى مدرسة هارفارد للأعمال وصاحب كتاب «الاستراتيجية التنافسية» «Competitive strategy»وكل من يرغب في استكشاف هذا الموضوع الحيوي بتعمق أكثر ، عليه أن يرجع لهذا الكتاب .

قد تكون أفضل وسيلة لتلخيص هذه المادة المعقدة هي سرد قصة .. فتخيل أن هناك ثلاث قبائل تقطن جزيرة صغيرة وتتعارك فيما بينها بسبب ندرة الموارد فيها . وذات يوم قررت إحدى القبائل الثلاث الرحيل والاستيطان في جزيرة أكبر مساحة مجاورة للجزيرة الصغيرة ، وقد خططت القبيلة في بناء معسكرات لها ، ولكن بعد حين لحق بها القبيلتان الأخريان وبنى كل منهما المعسكر الخاص به .

في أول الأمر كافحت كل قبيلة لتثبيت أقدامها ثم بدأت تتوسع في الأرض رويداً رويداً إلى أن وصلت القبائل الثلاث إلى مرحلة النزاع على الأراضي المجاورة لكل منها . عندها جمع زعيم القبيلة التي بادرت بالنزوح إلى الجزيرة أعيان القبيلة والمحاربين للتداول في الأمر ، خاصة أن أياً من القبائل الثلاث لا يريد ترك الجزيرة . وتوصل الحوار إلى أن هناك خيارين لا ثالث لهما :

١ - مهاجمة الأعداء وخوض الحرب معهم داخل حدودهم .

٢ - السكن في جزء من الجزيرة وضرب سور متين حوله وبناء قلعة لا يمكن توسيع حدودها ألبتة .

هذان الخياران هما اللذان يواجهان رجال الأعمال عند وضع الاستراتيجيات التنافسية ، ولنتوسع قليلاً في تحليل هذين الخيارين : (الحدود) و (القلاع) .

لنبدأ الآن بالخيار الأول : تخيل أن هناك جيشين متحاربين . أحد الجيشين مكون من خمسة عشر رجلاً والآخر من اثني عشر رجلاً ، وكلاهما يحمل السلاح نفسه ويستخدم التكتيك نفسه فلمن تكون الغلبة إن تساوت فرص التصويب ؟ دون شك ستكون الغلبة لمن يتفوق عددياً .

والشكل (٦ – ٤) يعطينا صورة واضحة عن هذه المعركة ، فبعد ثلاث جولات لم يبق من الجيش الأول (المكون من ١٢ رجلاً) إلاّ شخص واحد في حين بقي من الجيش الثاني (المكون من ١٥ رجلاً) ثمانية رجال ، والذين لا يزالون يشكلون قوة فاعلة نسبياً .

قبل بدء المعركة		بعد الجولة الأولى	
الجيش الأول (١٢ رجلاً)	الجيش الثاني (١٥ رجلاً)	الجيش الأول	الجيش الثاني
. . .	. . .	× × .	. . ×
. . .	. . .	× . .	. . ×
. . .	. . .	× . .	. . ×
. . .	. . .	× . .	. . ×
	. . .		. . .

بعد الجولة الثانية		بعد الجولة الثالثة	
الجيش الأول	الجيش الثاني	الجيش الأول	الجيش الثاني
× × .	. . ×	× × ×	. . ×
× × .	. . ×	× × ×	. . ×
× × .	. . ×	× × ×	. . ×
× × .	. . ×	× × .	. × ×
	. × ×		. × ×

أهمية الحصة السوقية
شكل (٦ – ٤)

الطريف في هذه القصة هو أنّ الأثر الملاحظ هنا هندسي أكثر من كونه حسابياً ويقدم لنا مثالاً جيداً لأثرالحجم ، وماذا يحدث عندما تتساوى كل الأشياء ماعدا الحجم . وفي مجال الصناعة نجد أن حصة المنشأة في السوق توازي حجم الجيش في المثال الذي ضربناه . ويمكنك استعراض ماحدث في مجال الحواسب الآلية . عندما هاجمت شركة جنرال إلكتريك ، وشركة رانك زيروكس ، وشركة آر سي ايه ، وشركة أي سي إن وغيرها من الشركات ، الشركة العملاقة أي بي ام (IBM) ، وفي مثل هذه المعركة استطاع المنافس الأكبر كسب النتيجة . وعليه يمكن القول إذا تساوت جميع

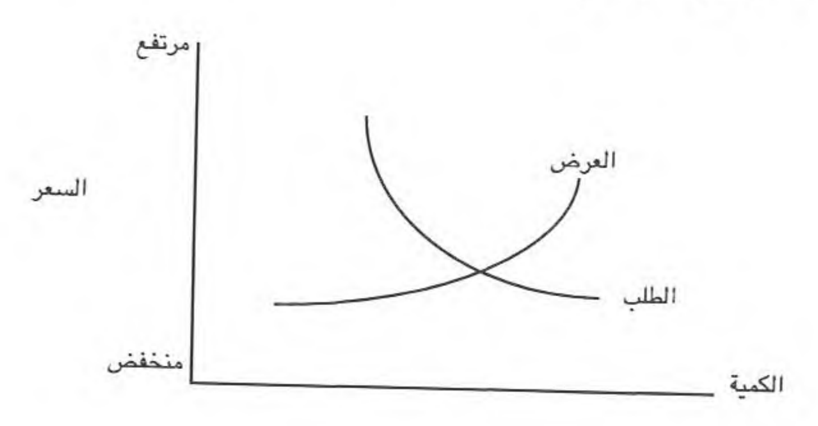
العوامل فإن المنشأة ذات الحصة التي تمثل نصيب الأسد في السوق ينبغي أن تنتصر على المنشآت الأخرى على المدى البعيد . فهل هذا صحيح ؟

من الواضح أن انتصارها ليس حتميًا ، خاصة إذا اتخذت المنشآت الأصغر إجراءات للمراوغة والتركيز على مجالات محدّدة قد لا تشكل أهمية كبيرة للمنشآت ذات الحصة الكبيرة في السوق . ولنضرب لذلك مثالاً آخر في مجال صناعة الكمبيوتر حيث استطاعت شركة إن سي آر (NCR) أن تنجح من خلال سياستها المتعلقة بالتركيز على نظم ايه تي ام (ATM) الخاصة بالبنوك ، وبرامج التحكم في البيانات عبر الضوابط العلمية وأخيراً الأداة القوية آي سي ان (ICN) .

من جهة أخرى ، إذا ألقينا نظرة على النموذج الذي يقدمه الاقتصاديون حول العرض والطلب مقارنة بالأسعار ، كما هو واضح في الشكل (٦ – ٥) يتضح لنا أنه كلما كان العرض أكثر من الطلب انخفضت الأسعار ، وكلما كان الطلب أكثر من العرض ارتفعت الأسعار . ونقطة التوازن هي عندما يتعادل العرض والطلب . والوسيلة الوحيدة التي يسلكها المنافس لتجنب الآثار الضارة لمثل هذه الحالة لا تخرج عن أحد هذين الخيارين :

١ – أن يكون المورد الأقل تكلفة .

٢ – تعديل المنتج بطريقة أو بأخرى بما يميزه عن المنتجات المنافسة بحيث يمكن من الحصول على سعر أعلى .



وقد قام ميشيل بورتر بدمج هذين الخيارين بعضهما مع بعض في مصفوفة مبسطة للغاية كما في الشكل (٦ - ٦) .

يمثل المربع (١) استراتيجية محكمة - خاصة فيما يتعلق بأسواق السلع المتشابهة - مثل مبيعات الكيماويات بالجملة ، حيث يكون التعديل صعبًا للغاية نظراً لطبيعة تكوين السلعة وتشابهها . ففي مثل هذه الحالات يكون من الأفضل التعرف على حقيقة الأمر واتباع الأسلوب الإنتاجي الكثيف لتقليل تكاليف إنتاج الوحدة من المنتج بحيث تصبح المنشأة هي التي تحتل موقع القيادة في السوق ، وهنا تظهر أهمية أثر الخبرة الذي تعرضنا له في الفصل الخامس .

درجة التميز في التسويق عن المنافسين (مرتفع - منخفض)

	التكلفة: مرتفع	التكلفة: منخفض
مرتفع	٢ التركيز/ مكان مناسب التركيز (على سياسة معينة) في مكان (قطاع) مناسب (من السوق)	٣ نجاح باهر
منخفض	٤ كارثة	١ الصدارة في انخفاض التكاليف

التكلفة

الشكل (٦ - ٦)

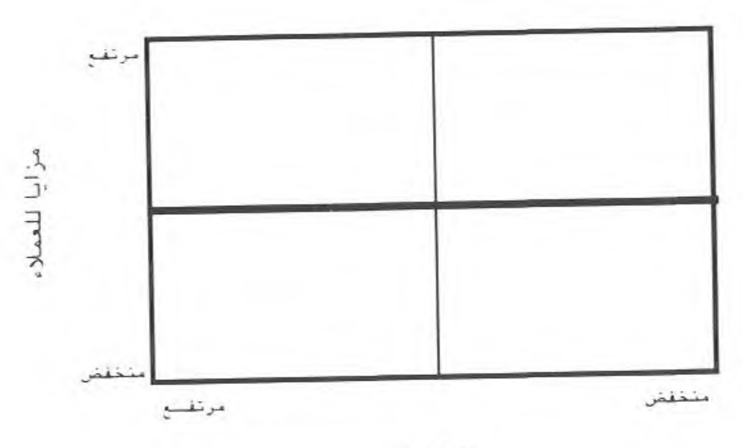
هناك العديد من الشركات ، مثل جاغوار (Jaguar) ، وبي أم دبليو (BMW) وغيرهما من المنشآت ليس لديها النية بأن تكون ذات كلفة إنتاج منخفضة - وبالتالي نجد أن فلسفة المنشأة ككل تتجه نحو التميز ، وما يُسمى بالقيمة المضافة . ومن

الواضح أن هذه الاستراتيجية تمثل نموذجاً لخطط المنشآت التي لا تتمنى أن تكون في رأس قائمة المنشآت العالمية الأدنى تكلفة في الإنتاج ، والحق يقال إن العديد من عمالقة المنشآت قد نجحت بالتركيز على استراتيجيات تمييز المنتجات والتكلفة العالية . وتمكن العديد منها ، عبر هذه الفلسفة من احتلال مراكز داخل المربع الثاني اعتماداً على ما يطلق عليه (القلاع العالمية) وأفضل مثال على ذلك شركة إن سي آر (NCR) التي تحتكر أسواق البنوك ومتطلبات أسواق التجزئة وذلك بالتركيز التقني والتسويقي على تلبية احتياجاتهم .

وهناك شركات أخرى مثل آي بي إم (IBM) وماكدونالد دوغلاس وجنرال إلكتريك تحتل المربع الثالث وتقدم النموذج والمثال للمنشآت التي تزاوج بين الاستراتيجيات من حيث انخفاض التكلفة وتميز المنتجات عن المنتجات المنافسة بجانب احتلال الصدارة في العالم .

بقي لنا المربع الرابع . وهنا يتضح أنه إذا اجتمع شيئان وهما أسواق السلع المتشابهة التي لا يمكن تمييزها عن سلع المنافسين مع الارتفاع النسبي للتكلفة ، فإن ذلك سوف يقود لكارثة عاجلاً أم آجلاً . واحتلال موقع كهذا لا يكون منطقياً إلاّ في حالة أن يكون زيادة الطلب على العرض ، ولكن حين تصل الأسواق إلى مرحلة النضج والتشبع ، فلن يكون هناك أمل لكل من يجد نفسه في هذا الوضع .

هناك نقطة مهمة ينبغي ألاّ ننساها عندما نفكرفي عنصر تمييزالمنتجات الاستراتيجية ، وهي أن يكون المنتج معقول التكلفة بحيث يستطيع المنافسة ، وليس من الحكمة القول بأن اتباع أسلوب الإدارة غير الحريصة وإنتاج سلع باهظة التكلفة مقبولان على الدوام مادام المُنتج يحمل اسماً جديداً في السوق ذا مميزات عالية لارتباطه باسم المنشأة المنتجة مثلاً ، ومن الواضح أيضاً أنه ليس من الحكمة تقديم مزايا ذات تكاليف باهظة في حين أنها لا تعد ذات قيمة بالنسبة للعملاء . فكل ماعليك هو وضع تصور للتكاليف التي تتكبدها مقابل المزايا التي يمكن أن توفرها للمتعاملين معك . (كما في الشكل ٦ - ٧) .



شكل (٦ - ٧)

وأفضل وضع لك عندما تتكاثر منافعكَ في المربع الأعلى من الجهة اليمنى ويكون موقعك فيه ، وتعد شركة آي سي آي (ICI) أفضل مثال للمنشأة التي تقوم بتغيير استراتيجيتها الدولية بصورة منتظمة والتحول من إنتاج الكيماويات بالجملة تجاه الإنتاج التخصصي ، فانتقلت بذلك من المربع (الأول) إلى المربع (الثاني) في الشكل (٦ - ٦) ، وواصلت تقدمها وذلك بإنتاج كيماويات متخصصة وتكوين (قلاع دولية) مكنتها من دخول المربع الثالث والبقاء فيه كشركة تخصصية ناجحة .

النقطة الأساس هنا ، والتي تحتاج أن توليها الاهتمام عند وضع أهداف التسويق ، هي ضرورة أن تكون على دراية تامة بالموقف في السوق وبموقعك منه وكذلك موقع منافسيك ، حتى تتمكن من التحكم في العديد من العناصر التي تؤثر على أداء عملك ، فقد يكون من الضروري قبول بقاء جزء من عملك داخل المربع رقم (٤) (صندوق الكارثة) (في الشكل ٦ - ٦) مثلاً ، وقد تُجبر على أن تُبقي بعض منتجاتك هناك حتى يكتمل مدى المنتجات التي ترغب في طرحها بالأسواق ، فتعطيك فرصة لتصريف المنتجات ذات الربح الأعلى ، والنقطة المهمة هنا هي تحديد موقف سليم من هذه المنتجات ورسم أهدافك التسويقية على ضوء ذلك ، مستعيناً في ذلك بما ورد في الجدول (٦ - ١) والشكل (٦ - ٣) .

وفيما يلي إليك بعض الخطوط العريضة التي قد تساعدك وترشدك عند الرغبة في وضع استراتيجيات تنافسية :

١ – معرفة تضاريس المنطقة التي تحارب عليها (السوق) .

٢ – معرفة مصادر أعدائك (تحليل المنافسة) .

٣ – تصرف بطريقة تقلب توقعات أعدائك رأساً على عقب (الاستراتيجيات) .

وبالنسبة للنقطة الأخيرة ، وضع كاتب تاريخ الاستراتيجيات العسكرية الشهير ، لانكستر ، المعادلة التالية ، عند تطبيق حصيلة خبراته على أداء المنشآت الصناعية :

القوة القتالية = فاعلية السلاح × (عدد المقاتلين) ٢

وتبسيطاً وتلخيصاً لهذه المعادلة ، نأخذ (فاعلية السلاح) بأنها قد تكون عناصر مثل الإعلان التجاري ، كفاءة رجال المبيعات ، مستوى جودة ونوعية المنتجات ... الخ .

أما (عدد المقاتلين) مرفوع للقوة اثنين ، فمسألة يصعب شرحها ، ولكنها تشبه نظرية أينشتاين للكتلة الحرجة :

الطاقة = الكتلة × (سرعة الضوء) ٢ واختصاراً :

لنأخذ رجال المبيعات كمثال ، فلنفرض أنَّ أحد مندوبي مبيعات منافسيك في السوق يزور محل مبيعات ، أربع مرات في الشهر وواظب على ذلك ستة أشهر – وهذا يعني أنه قد زار ذلك المتجر أربعاً وعشرين مرة خلال هذه الفترة – وفي المقابل يزور مندوب مبيعاتك نفس المحل ثماني مرات في الشهر ولمدة ستة أشهر أيضاً .. فتكون النتيجة أن مندوبك قد زار ذلك المحل ثماني وأربعين مرة . فإذا أخضعنا هذه المعادلة لافتراض لانكستر ، فإن الأثر الذي تركه مندوبك أكثر من مجرد ضعف أثر منافسك .

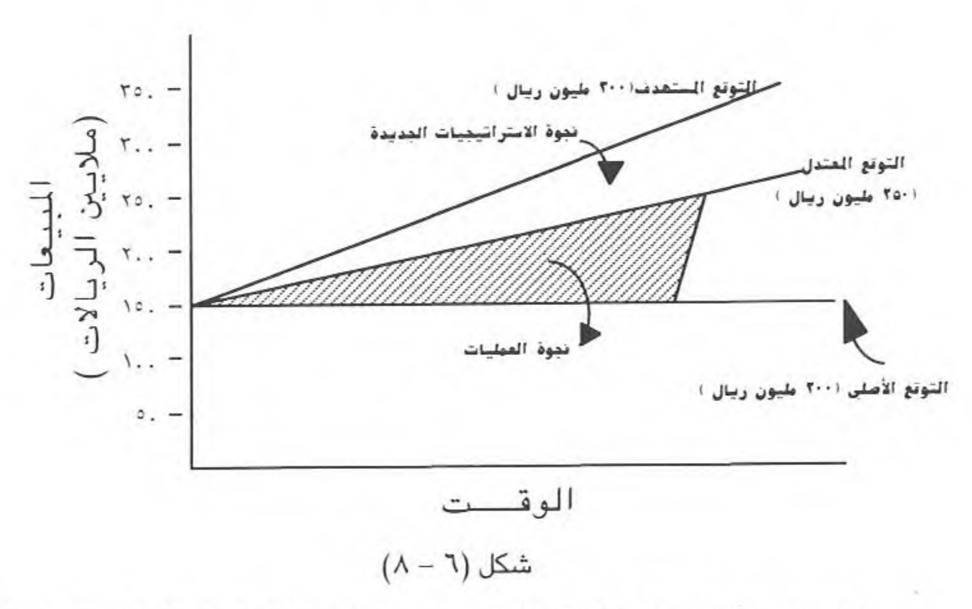
مثال على ذلك الهجمة الشرسة التي شنتها شركة كندا دراي على خليط الشركات البريطانية خلال السبعينيات من هذا القرن .. حينها قامت كندا دراي بتدريب رجال المبيعات على تحقيق أعلى درجات الفاعلية في السوق (فاعلية السلاح) ، بواسطة التركيز على قطاعات معينة في السوق ، والتفوق على المنافسين في عدد مرات التردد على مراكز البيع وبذلك يمكن تحقيق التفوق على المنافسين ، وما أن تكتسح المنافسين

في سـوق حتى تتحـرك للذي يليـه ، ومن قطاع إلى آخـر إلى أن رسّخت كندا دراي أقدامها وصارت لها حصة معتبرة في السوق .

إن استراتيجية شركة كندا دراي في التركيز على قطاعات من السوق ، والانتقال من قطاع إلى قطاع دون الدخول في مواجهة مباشرة مع الشركات الرائدة في السوق تعد استراتيجية ناجحة ، أما مهاجمة منشأة رائدة في السوق والدخول معها في معركة فليس من الحكمة ، والنتيجة هي الخسارة الفادحة .

من أين نبدأ (تحليل الفجوة)

الشكل (٦ – ٨) أدناه يوضح ما اتفق على تسميته بـ (تحليل الفجوة)



شكل (٦ – ٨)

وتقوم في الأساس على مقولة «إذا أصبحت مبيعات المنشأة وأهدافها الاقتصادية أكبر من التوقعات الحالية التي وُضعت كتنبؤات في المدى البعيد ، فذلك يعني وجود فجوة ينبغي أن تُملأ» .

وهناك طريقتان لملء فجوة التشغيل هما :

١ - تحسين الإنتاجية - مثل خفض التكاليف ، وتحسين وضع خليط المبيعات ، وزيادة الأسعار وغير ذلك .

٢ - اختراق الأسواق - مثل اكتشاف فرص جديدة لاستخدام المنتج في زيادة حصة المنشأة في السوق .

أما فجوة الاستراتيجيات الجديدة فيمكن أن تُملأ بثلاث طرق :

١ - توسعة قاعدة السوق ، مثل إدخال مجموعات جديدة من المستهلكين ، ودخول قطاعات جديدة ، والتوسع جغرافياً .

٢ - تطوير المنتجات .

٣ - التنويع - مثل بيع سلع جديدة لأسواق جديدة .

وهناك بالطبع خيار رابع وهو تقليل الأهداف التي نرغب في تحقيقها !

إذا اتجهت المنشأة لأسلوب تحسين الإنتاجية كوسيلة لملء فجوة التوسع ، فينبغي مراعاة ألاّ تُتخذ أي إجراءات غير مدروسة مثل قرار خفض تكاليف التسويق بنسبة ٢٠٪ بصفة عامة (لجميع المنتجات والأسواق) وحتماً ستثبت تحليلات (محفظة المنتجات) التي تُجرى عادة في مرحلة المراجعة التسويقية أن إجراءً مثل ذلك لن يكون موفقًا خاصة بالنسبة لقطاعات معينة في السوق ولمنتجات محدّدة ، بل بالعكس من ذلك فقد يتضح ضرورة زيادة تكاليف التسويق ولكن في الوقت نفسه قد يثبت بالنسبة لبعض المناطق ولبعض المنتجات أن التخفيض بنسبة ٢٠٪ من تكلفة التسويق غير كاف .

أما بالنسبة للخيارات الأخرى ، فلا جدال أن مبدأ اختراق الأسواق ينبغي أن يكون الخيار الأول لأي منشأة ، لأنه ينسجم مع الهدف العام وهو زيادة الأرباح ومعدلات التدفقات النقدية من منتجات المنشأة عبر البيع في السوق ، وذلك لأن هذه الخطوة هي الأقل تكلفة والأقل مخاطرة . ونقول ذلك لأن أي منشأة في هذا الوضع تكون قد اكتسبت خبرة في إنتاج المنتجات التي ظلت تُسوق لفترة طويلة بجانب خبرات المناورة بهذه المنتجات للمنافسة في الأسواق .

وللسبب نفسه ، يبدو أن التحرك مع المحور الأفقي (في الشكل ٦ – ٨) مناسبًا وذلك لتحقيق المزيد من النمو قبل محاولة دخول أسواق جديدة . ومايدعو لذلك هو أن أي منشأة تحتاج – في العادة – إلى العديد من السنوات لكي تفهم أسواقها وعملاءها وتبني السمعة الجيدة ، تلك السمعة والثقة تتمثل إما في اسم المنشأة أو في الماركات التجارية التي تطرحها ، ومعلوم أن الثقة والسمعة أمران لا ينتقلان بسهولة من سوق إلى آخر جديد سبقت إليه منشآت أخرى وصنعت لنفسها السمعة والثقة فيه .

ينبغي التأكد ، من خلال المراجعة التسويقية ، أن الطريقة التي وقع عليها الاختيار لملء الفجوة تتلاءم وإمكانيات المنشأة . فمثلاً من الطبيعي أن منتج بضائع البقالة الجافة سيحقق أرباحًا أدنى إذا حاول إدخال منتج غذائي مجمد بدلاً من إدخال منتج جاف جديد . وبالمثل إن كانت هناك سلعة يمكن أن تُباع من خلال القنوات القائمة حاليًا وبالاستفادة من قوة مندوبي المبيعات الراهنة ، ستكون المخاطرة أقل مما لو تم إدخال سلعة جديدة تتطلب خبرات بيع جديدة ، وطرق أبواب أسواق جديدة أيضًا .

وينطبق الشيء نفسه على إنتاج المنشأة ، وطرق التوزيع فيها ، والموظفين العاملين لديها . فهناك مبدأ ثابت ، بأن أي مُنتج جديد يتم تطويره ينبغي أن يكون ملائمًا ، ولأبعد حد ممكن ، لقوى وإمكانيات المنشأة . ومن الواضح أن من الأفضل عمومًا استخدام القدرات الحالية للمصنع في استيعاب العمليات الجديدة ، فالفنيون الحاليون قد تلقوا تدريبات جيدة وأصبحوا خبراء في مجال عملهم ، وينبغي التفكير جيداً في إمكانية انتقال هذه الخبرة إلى حقل جديد . ولا يخفى على صاحب بصيرة أن إدخال مواد خام جديدة قد يتطلب إدخال وسائل تحميل مناسبة وأساليب تخزين قد تكلف الكثير من المال ، لذا من المهم إضافة لكل ذلك الدراسة المتأنية للاستثمار الجديد في المصنع قبل الشروع فيه .

أعتقد أنه صار واضحًا الآن لماذا تعد استراتيجية دخول أسواق جديدة بمنتجات جديدة (التنويع) هي الاستراتيجية الأكثر مخاطرة من بين جميع البدائل ، وذلك لاحتياجها إلى إيجاد وتطوير مصادر جديدة ومهارات إدارية جديدة أيضًا ، ولهذا السبب نجد أن سجل تاريخ التجارة حافل بالمنشآت التي أفلست عند دخولها في مجالات ليس لديها خبرة أو كفاءة كافية فيها ، الوضع نفسه ينطبق على المنشآت التي نوّعت مجالات أعمالها خلال فترات وطفرات النمو الاقتصادي ، حيث أنها خرجت بعد ذلك من هذه المجالات لأنها لم تتفق أصلاً مع مقدرة المنشأة وكفاءاتها .

وضع «أنسوف» مخططًا يختلف عن المخطط رباعي الوحدات المبسّط الذي شرحناه سابقًا ، ومخطط أنسوف الجديد يعكس درجات التجديد في التقنيات ودرجات التجديد في الأسواق والشكل (٦ - ٩) أدناه يشرح هذه النقطة .

تجديد متزايد في الجوانب التقنية ←

تجديد متزايد في السوق ↓

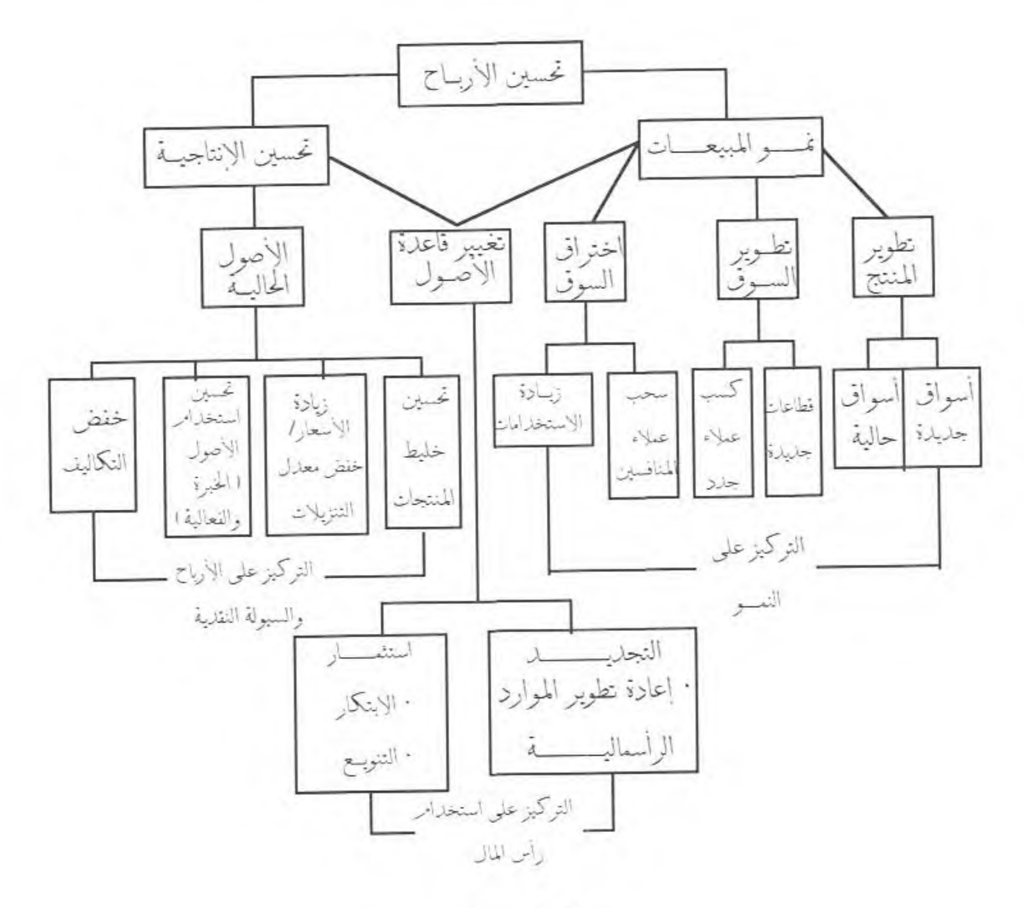
الموقع الحالي					
					موقع لا صلة له ألبتة بإمكانيات المنشأة

شكل (٦-٩)

وهذا الشكل يعرض بوضوح كيف أن أي حركة ينبغي أن تُبقي المنشأة في وضع قريب وبقدر الإمكان من موضعها الراهن بدلاً من أن ينأى بها بعيداً إلى موقع لاصلة لها به - ماعدا في الحالات الاستثنائية وغير الاعتيادية .

فوق هذا وذاك ، ظاهرة دورة حياة المنتج حتماً ستجبر المنشآت على التحرك على محور أو أكثر من محاور مخطط أنسوف ، إذا أرادت أن تستمر في زيادة المبيعات والأرباح . وهنا يطرأ سؤال مهم يجب أن يُسأل وهو : كيف سيتم اتخاذ هذا القرار المهم ، مع أخذ الأخطار بعين الاعتبار ؟

يقدم الشكل (٦ -١٠) قائمة كاملة بالأساليب الممكنة والتي تدخل في عملية تحليل الفجوة .ومن هذه القائمة يتضح لنا أنه ما من شيء يقوم به المسئول التنفيذي لملء الفجوة إلا ونجده مضمناً في هذه القائمة .والمنهج الدقيق لتطبيق هذا المفهوم يأتي في الفصل الأخير من هذا الكتاب حيث يقدم نظاماً متكاملاً للتخطيط التسويقي .



شكل (٦-١٠)

بدائل تحسين الأرباح

في هذه المرحلة ، من الأهمية التركيز على أن موضوع (الأهداف) في تحليل الفجوة ينبغي ألاّ يكون استقراءً مبالغًا فيه ، وإنما يكفي أن تُكون رؤيتك الخاصة عن العائد بما تحصل عليه المنشآت المشابهة ، ولو قام كل المسؤولين التنفيذيين في المنشأة بهذا العمل واتبعوا الأسلوب نفسه لتحديد ماينبغي عمله لسد جميع الفجوات ، لأصبح واضحًا لنا ، وتأكدنا ، كيف أن عملاً كهذا سوف يقود إلى أداء متميز للمنشأة .

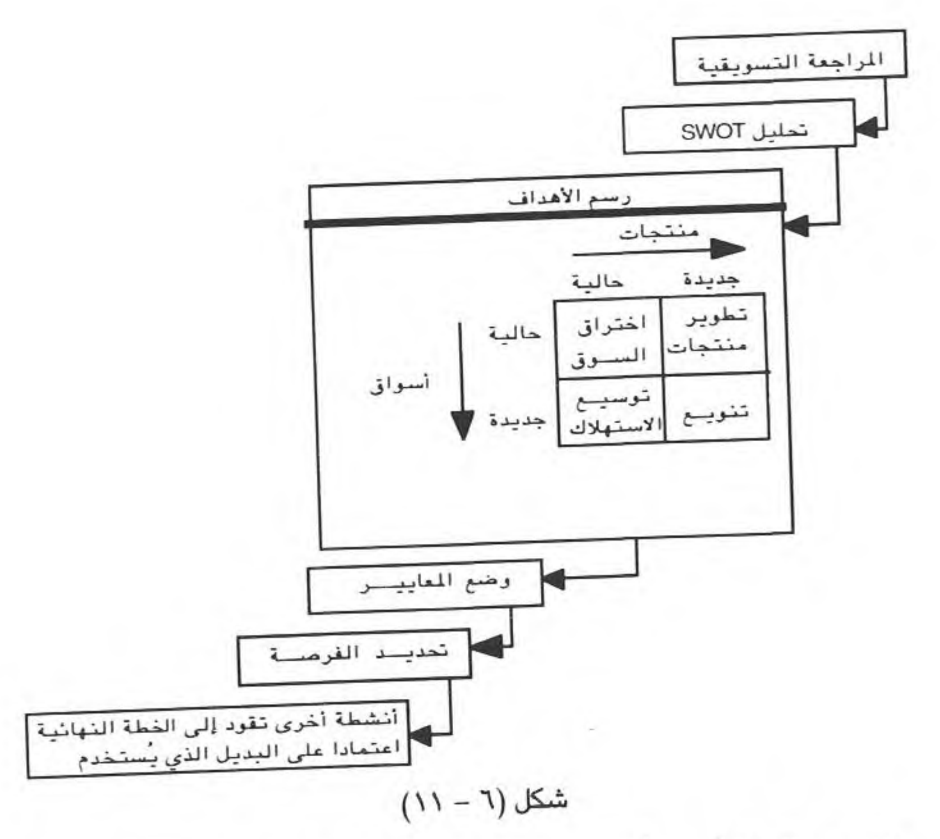
تطوير منتج جديد/توسعة السوق/التنوع :

لانستهدف من هذا العنوان الاستعراض المفصل للأنماط الفرعية لأنشطة التسويق مثل أبحاث التسويق ، اختيار الأسواق ، تطوير منتجات جديدة ، التنويع ، ولكن مايهمنا هنا ، في كتاب حول التخطيط التسويقي ، هو تقديم مفهوم للإطار الذي ينبغي لهذه النشاطات أن تتم داخله ، فمانهدف إلى تحقيقه هو العمل والتعاون في أقصى درجاته بحيث يمكن وصفه بتأثير ٢ + ٢ = ٥ .

نقطة البداية هي المراجعة التسويقية التي تُفضي إلى مايصطلح عليه تحليل (SWOT) ، والتي تعني تحليل القوة (Strength) ، والضعف (Weadnesse) والفرص (Opportunities) ثم الأخطار (Threats) ، وعلى ضوء هذا التحليل يمكن أن يتم التطوير ، مهما كان نوعه وبطريقة محكمة داخل إطار نقاط (القوة) و (الضعف) للمنشأة . أما العوامل الخارجية فهي الفرص والأخطار التي تواجه المنشأة .

عندما نكمل هذه المرحلة التحليلية المهمة بنجاح ، نستطيع استكمال عمليات تعريف وتحديد الفرص والأخطار فنيًا ، ثم نقوم بتحليل الأنشطة (مثل تطوير المنتج ، والتخطيط له ، وإجراء التجارب) ، بالتركيز على أي الخيارات قد تم اتباعه . والنقطة المهمة التي يجب أن نتذكرها ، هي أنه مهما كانت الطريقة التي تتم بها هذه الأنشطة الفرعية .. فليس من المحتمل أن تنجح على المدى البعيد مالم تقم أهداف تطوير السلعة/توسعة السوق ، على أسس متينة من تحليل قدرات وإمكانيات المنشأة .

والشكل (٦ – ١١) يوضح هذه العملية ، فالمعايير التي تم اختيارها ستبقى، وبصفة عامة ، متناغمة ومتماسكة مع المعايير التي استُخدمت في تحديد موقع المنتجات أو الأعمال في الجدول ذي المربعات التسعة والذي تم تقديمه في الفصل الخامس ، كما أن القائمة الموضحة في جدول (٥ – ٢) بالفصل الخامس يمكن استخدامها لاختيار تلك المعايير ذات الأهمية القصوى (وهذه القائمة تنسجم تمامًا مع قائمة المراجعة التسويقية) ، ويمكن تطبيق نظام معايرة على الفرص التي حُددت لتحديد مدى ملاءمتها أو عدم ملاءمتها لذلك . ولابد لتلك المعايير التي تم تحديدها ونظام التقويم الذي استُخدم أن يكون متناغمًا مع تحليل القوة والضعف والفرص والأخطار (SWOT) .

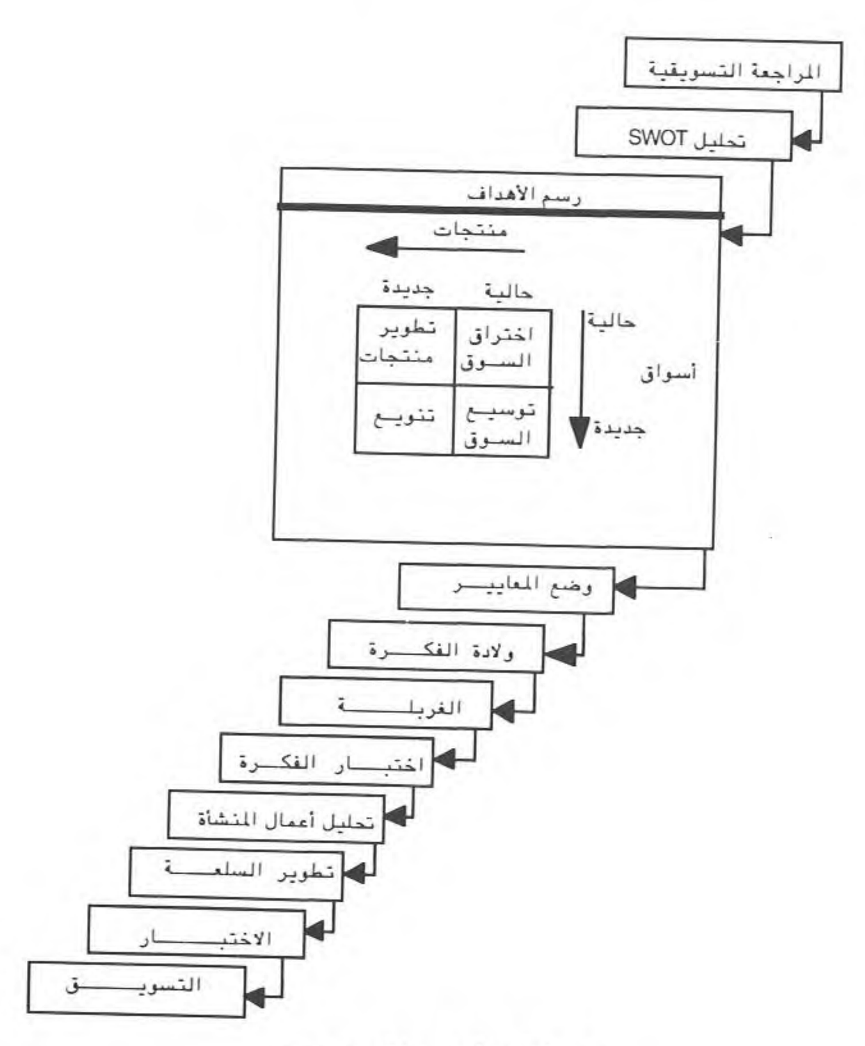


شكل (٦ - ١١)

لقد ضربنا مثالاً بسيطاً في جدول (٥ - ٣) بالفصل الخامس عن المنهاج الكمي للتقويم بعد اختيار المعايير . ورغم قولنا إننا لن نتوسع في تناول الفرعيات المتعلقة بالتسويق ، مثل أبحاث التسويق ، إلاّ أنه ليس هناك ما يمنع من استعراض الخطوط العريضة لعملية تطوير السلعة الجديدة وعلاقتها بتحليل الفجوة الذي سبق وأن تناولناه بالدراسة .

بعد أن توضح المراجعة التسويقية وتحليل الفجوة ، إمكانية تطوير المنتج الجديد وعلاقته بالأنشطة الإجمالية للمنشأة ، يجب على المنشأة إجراء فحص للاعتبارات الدقيقة التي ستحيط بهذا المنتج - مثل العوامل التي ينبغي أن توضع في الاعتبار عند تقويم السلعة على ضوء توافقها وملاءمتها لبقية السلع التي تسوقها المنشأة ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المنشأة التسويقية .

الشكل (٦ - ١٢) يوضح العلاقة بين عملية تطوير المنتج الجديد والمراجعة التسويقية وتحليل القوة والضعف والفرص والأخطار (SWOT) .



- عملية تطوير منتج جديد -

شكل (٦ - ١٢)

يمكن أن ننظر إلى عملية تطوير سلعة جديدة على أنها عملية مفيدة تتضمن الخطوات السبع التالية :

١ - ولادة الفكرة : وهي البحث عن الأفكار التي تتوافق وأهداف المنشأة .

٢ - الغربلة : وهي عملية تحليل سريعة للأفكار لتحديد ما يتناسب منها مع أهداف وإمكانيات المنشأة .

٣ - اختبار الفكرة : عبر فحص السوق لمعرفة مدى قبول أفكار الإنتاج الجديدة .

٤ - تحليل أعمال المنشأة : يتم فحص الفكرة بالتفصيل على ضوء مدى ملاءمتها التجارية داخل إطار أعمال المنشأة .

٥ - تطوير السلعة : إعداد الفكرة وتنفيذها عملياً .

٦ - الاختبار : اجراء اختبارات السوق الضرورية للتحقق من قبول السوق الأولي لهذه الفكرة .

٧ - التسويق : إطلاق السلعة في الأسواق باستخدام كامل قوة المنشأة التسويقية آخذين في الاعتبارسمعة المنشأة ومصادرها وإمكانياتها .

استراتيجيات التسويق :

ماتنوي المنشأة تحقيقه فيما يتعلق بحصة السوق والحجم ، يسمى «هدف تسويقي» والأسلوب الذي ستتبعه المنشأة لتحقيق أهدافها يسمى (الاستراتيجية).. فالاستراتيجية إذن هي الطريق المؤدي إلى تحقيق غايات وأهداف محدّدة ، شريطة أن يتم وصف الوسائل التي سيتم الوصول بواسطتها إلى هذه الأهداف ، والجدول الزمني لذلك ، وتوظيف الموارد المتاحة لهذا الغرض . والاستراتيجية لا تقوم برسم خطوط السير الفردية التي تتبعها الأنشطة المترتبة على ذلك أو التي جاءت نتيجة لهذه العملية .

وهنالك فرق واضح بين الاستراتيجية وبين التطبيق المفصل أو (التكتيكات) فاستراتيجية التسويق تعكس رأي المنشأة فيما يتعلق بالتوظيف الأمثل لمهاراتها وإمكانياتها في السوق ، ولا مناص إلاّ أن تكون واسعة النطاق والإطار ، أما الخطة التي تتولد منها فستركز على الأعمال والتوقيت بجانب احتوائها على الإسهام المفصل الذي يتوقع من كل إدارة في المنشأة أن تقدمه .

وهناك تشابه بين استراتيجية الأعمال والاستراتيجيات العسكرية ، فكلاهما يضع عينيه على العدو ، وأرض المعركة ، والموارد والمصادر الموضوعة تحت التصرف ، ومن ثم يقرر ما إذا كان سيشن هجوماً على كامل الجبهة ، أو على نقطة ضعف العدو ، أو يشن هجوماً خادعاً على جبهة ما في حين يُغير فعلاً على اتجاه آخر أويسعى للإحاطة بعدوه من كل جانب . فالسياسة العامة ، والعناصر المستخدمة في تنفيذها ، ونوع التكتيك الذي سيُستخدم ، ومعيار الحكم على النجاح ، كلها تأتي تحت عنوان (الاستراتيجية) . أما الخطوات العملية لتنفيذ الاستراتيجية فهي التكتيكات .

وفي عالم التسويق فإن أنواع العناصر المستخدمة في تنفيذ الخطة ، وأنواع التكتيكات المستخدمة ، والمعايير التي ينبغي أن تُلبى ، تأتي تحت عنوان (الاستراتيجية) أيضاً . ولنضرب لذلك مثالاً : فقرار استخدام موزعين في جميع الأسواق ماعدا الأسواق الثلاثة الكبيرة حيث يستخدم مندوبو المبيعات في المنشأة لتلبية احتياجاتها هو قرار استراتيجي ، أما اختيار موزعين محدّدين (مثل تجارالجملة) فهو قرار تكتيكي .

ومن الكتابات التي نشرت حول التسويق نستخلص المحتويات العامة للاستراتيجية التسويقية وهي كما يلي :

١ - السياسات والإجراءات ذات الصلة بالمنتجات التي ستُعرض وتباع في الأسواق مثل العدد والنوعية والتصميم والاسم التجاري والتغليف ... الخ .

٢ - مستويات الأسعار التي ستطبق ، والسياسات الخاصة بتخفيضها ، وكذلك مستويات الأرباح .

٣ - الإعلان وترويج المبيعات ، ونوع وسيلة الإعلان ، وأنواع العروض الترويجية ، المبالغ المخصصة للإنفاق على هذه الأنشطة ... الخ .

٤ - المجالات التي ينبغي التركيز عليها في البيع الشخصي ، وأسلوب المبيعات والتدريب في مجال المبيعات ... الخ .

٥ - القنوات التوزيعية المستخدمة ، وأهمية كل منها .

٦ - عمليات التخزين ، والنقل ، والجرد ، ومستويات الخدمات ... الخ وعلاقاتها بالتوزيع .

على ضوء ما تقدم ذكره ، يمكن القول : إن استراتيجيات التسويق هي الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق أهداف التسويق وهذه الاستراتيجيات عادة ما تتعلق بأربعة عناصر رئيسة من عناصر التسويق ، وهي كما يلي :

المنتــج : السياسات العامة المتعلقة بإلغاء أوتعديل أو إضافة أو تصميم أو تغليف السلعة وما إلى ذلك .

السعر : السياسات العامة في التسعير التي ينبغي اتباعها بالنسبة لمجموعات السلع بقطاعات السوق المختلفة .

التوزيع : السياسات العامة التي تتعلق بالقنوات التسويقية ومستويات خدمات العملاء .

الترويج : السياسات العامة المتعلقة بالاتصال مع العملاء والمستهلكين تحت العناوين المناسبة مثل الدعاية والإعلان ، رجال المبيعات ، ترويج المبيعات ، العلاقات العامة ، المعارض ، البريد المباشر ... الخ .

وتغطي القائمة التالية لاستراتيجيات التسويق (بصورة مختصرة) أغلبية الخيارات المتاحة تحت كل من عناوين العناصر الرئيسة الأربعة الموضحة أعلاه .

١ – المنتج :

* توسعة خطوط الإنتاج .
* تغيير الأداء أو النوعية أو الصفات .
* دمج خط الإنتاج مع خطوط إنتاج أخرى .
* توحيد التصميم توحيداً قياسياً .
* تحديد موقع وموضع المنتج في السوق مقارنة بالمنتجات المنافسة .
* تغيير محفظة المنتجات (بإضافة منتج أو حذف منتج وغير ذلك) .
* وضع الأسماء التجارية (التمييز) .

٢ – السعر :

* تغيير السعر أو الشروط أو مدة الدفع .

* اتباع سياسات الكشط (وضع أسعار عالية للمنتج) .

* انتهاج سياسات الاختراق (وضع أسعار منخفضة للمنتج) .

٣ - الترويج :

* تغيير أساليب الدعاية والإعلان والترويج .

* تغيير أسلوب البيع .

٤ - التوزيع :

* تغيير أسلوب التسليم أو التوزيع .

* تغيير الخدمات المقدمة للعملاء .

* تغيير القنوات التسويقية .

والفصول (٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠) مخصّصة للمناقشة التفصيلية لمواضيع الترويج ، والتسعير ، والتوزيع ، وما يجب أن يظهر في الخطط التسويقية حول هذه المواضيع ، أما ما يتعلق بالمنتج فإن الفصل الخامس الخاص بمراجعة المنتج قد أوفى هذا الموضوع حقه . وإن مراجعة الفصول المذكورة أعلاه ، سوف تزود المخططين بنظرة شاملة عن هذه المواضيع حيث يمكنهم الاستفادة منها في التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى) والتخطيط التشغيلي (قصير المدى) .

وهناك المزيد من الخطوات في عملية التخطيط التسويقي والتي يجب إنجازها قبل وضع البرامج التفصيلية وجمعها بعضها مع بعض . ومنها خطوتان تتصلان بعمل تقديرات مبدئية لتكاليف الاستراتيجيات ، ورسم خطط بديلة . وهاتان الخطوتان نتحدث عنهما بالتفصيل في الفصل الحادي عشر .

يُعد رسم استراتيجية التسويق واحداً من أعقد وأكثر أجزاء عملية التسويق حرجاً ، وعليه يتوقف نجاح المنشأة . وعند توصيل استراتيجية التسويق إلى كافة المستويات الإدارية ، تتضح مؤشرات نقاط القوة التي ينبغي أن تُطور ، وأي نقاط الضعف ينبغي أن تُعالج وبأي كيفية . فاستراتيجيات التسويق تُمكّن القرارات التشغيلية من وضع المنشأة في علاقة صحيحة وسليمة مع أنماط ما يستجد من فرص سوقية للفرص التي تنشأ والتي أوضحت الدراسات التحليلية السابقة أنها تهيء أفضل الفرص للنجاح .

ينبغي التركيز على أن الفترة الحرجة - مرحلة وضع الأهداف التسويقية - هي مرحلة في غاية التعقيد ، وإذا لم تلق هذه العملية العناية المطلوبة، صار من المتوقع أن تهدر موارد المنشأة بصورة خطيرة وأن تعرضها للفشل . وهذا الفصل قد أكّد ضرورة رسم أهداف في غاية الوضوح ، وتحديد كافة الجوانب المتعلقة ببرنامج التسويق ، كما أكد أن أهداف التسويق ينبغي أن تكون متولدة ومترابطة مع أهداف المنشأة ، والفوائد التي تُجنى من هذه الممارسة هي ما تتيحه لكل من لهم علاقة بأنشطة التسويق بتركيز إسهاماتهم المحدّدة لتحقيق أهداف التسويق الشاملة ، بالإضافة إلى تيسير تقويم بنَّاء وذي معنى لجميع أنشطة التسويق .

فيما يتصل بالجانب العملي لتخطيط عملية التسويق ، يتضح من الملاحظات السابقة والمتعلقة بما يسمى بهرم الأهداف ، أن أهداف التسويق الشاملة ينبغي أن تُقسَّم إلى أهداف فرعية ، حتى يكون تحقيق هذه الأهداف الفرعية في النهاية تحقيقًا لأهداف المنشأة الشاملة ، وتقسيم الأهداف الشاملة إلى أهداف فرعية يمكن إدارة المنشأة من تطوير الاستراتيجية ويسهل عليها هذه العملية .

كشفت دراسة استمرت عامين أجراها ماكينزي وشركاؤه على ٣٥ شركة صناعية كبرى ، أن الشركات الكبرى تعتمد (استراتيجية المنتج/السوق) كمفتاح رئيس لرفع قيمة الأسهم في الأسواق المالية . ومن هنا يتضح أن وضع الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات والأسواق خطوة فائقة الأهمية في عملية تخطيط التسويق . وما أن يتم الاتفاق حول الأهداف والاستراتيجيات العريضة للتسويق ، حتى يكون في مقدور الأشخاص المسئولين عن البرامج التنفيذية مواصلة العمل لوضع الخطط التفصيلية ، وتقسيم الأهداف الاستراتيجية الشاملة إلى أهداف فرعية .

أما الخطط فهي المركبة (العربة) التي نصل بها إلى الهدف النهائي عبر الطريق الذي تم اختياره أو هي الكيفية التي نُنفذ بها الاستراتيجية . والمصطلح (خطة) يستخدم في كثير من الكتابات التي تتناول التسويق مرادفًا لمصطلح (برنامج) أو (جدول) . والخطة المتضمنة قوائم مفصَّلة من المهام التي لابد أن تُنجز ، مع تحديد المسئوليات ، والتوقيت والتكلفة يشار إليها في بعض الأحيان بـ «الميزانية» - وهي تفصيل دقيق للإجراءات التي ينبغي اتخاذها وللنتائج المترتبة على التنفيذ .

أسئلة تطبيقة

١ – اكتب تحليلاً انتقادياً للأهداف العامة لمنشأتك .

٢ – اكتب تحليلاً انتقادياً للاستراتيجيات في منشأتك .

٣ – اكتب تحليلاً انتقادياً للأهداف التسويقية لمنشأتك .

٤ – اكتب تحليلاً انتقادياً للاستراتيجيات التسويقية لمنشأتك .

٥ – هل حدث توسع في المنتج/السوق الذي تتعامل معه منشأتك خلال السنوات العشر الماضية ، ولم يكن هذا التوسع متوافقاً مع الإمكانيات المتميزة لمنشأتك ؟ اذكر السبب إذا كانت الإجابة بـ « نعم » .

٦ – ضع معايير للتوسع في (المنتج أو السوق) بحيث تتوافق مع إمكانيات منشأتك المتميزة .



الفصل السابع

خطة الاتصال بالعملاء

(١ - خطط الإعلان وتنشيط المبيعات)

يبدأ هذا الفصل بمناقشة الاختلافات بين الاتصال الشخصي (المباشر) والاتصال غير الشخصي (غير المباشر) ، ويشرح كيفية تحديد «مزيج الاتصال » الفعّال ، كما يتطرق إلى كيفية إعداد خطة الإعلان موضحًا أهداف الإعلان وكيفية اختيار هذه الأهداف . وسوف يتم مناقشة خطط تنشيط المبيعات مع توضيح كيفية استخدام تنشيط المبيعات ، وأنواع التنشيط والدور الاستراتيجي لتنشيط المبيعات ثم أخيراً يتم التعرف على كيفية إعداد خطة لتنشيط المبيعات .

نماذج الاتصالات

بعد التعرف على أهداف ومكونات وسياسات التسويق ، فإنه من المهم أن نوجه انتباهنا إلى معرفة كيفية الاتصال مع العملاء (سواءً الحاليين أو المحتملين) .

تتصل المنشآت التجارية مع عملائها بطرق كثيرة ومختلفة ، ولكن يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من أنواع الاتصال :

١ - الاتصال غير المباشر عن طريق الإعلان والترويج والعلاقات العامة .. الخ .

٢ - الاتصال المباشر مثل المقابلة الشخصية بين رجل المبيعات والعميل .

وتتنوع أساليب المنشآت التجارية في استخدام أنواع الاتصال المختلفة فتلجأ هذه المنشآت - رغبة في الحصول على أكبر تأثير ممكن - إلى استخدام إمّا أحد نوعي الاتصال (البيع الشخصي أو الإعلان مثلاً) أو مزيج من النوعين (البيع الشخصي والإعلان معاً) ، ويعتمد اختيار « مزيج الاتصال » على الميزانية المخصصة للاتصال وكذلك على أهداف الاتصال ، وهذا الفصل سوف يتناول بالتفصيل خطط الإعلان وترويج المبيعات ، أما البيع الشخصي وخطط البيع فسوف يتم تأجيل مناقشتها للفصل الثامن .

تحديد مزيج الاتصال

الإعلان هو الطريقة الشائعة للاتصال غير المباشر وذلك باستخدام وسائل الإعلام مثل الصحافة أوالتلفزيون أوالراديو أو اللوحات الإعلانية ... الخ .

ولكن هناك العديد من التساؤلات التي لابد وأن تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار باستخدام الإعلان ، فعلى سبيل المثال يعتقد كثير من الناس أن الإعلان هو تضييع للمال بدون فائدة ، وأنه من الحكمة وحسن التصرف إنفاق هذا المال على البيع الشخصي فهل هذا الاعتقاد صحيح ؟

وللإجابة على هذا السؤال ولتحديد « مزيج الاتصال » الفعَّال ، سوف نستعرض نتائج دراستين منفصلتين عن الشراء في الصناعة وذلك في جدول (٧ – ١) و (٧ – ٢) ومن خلالهما يمكن استخلاص المعلومات الآتية :

١ – قرار الشراء يتأثر بأكثر من شخص ، فعادة لا يعتمد قرار الشراء على شخص واحد .

٢ – تظل قدرة رجال المبيعات محدودة في المعرفة والتأثير على صانعي قرار الشراء .

٣ – تحصل المنشآت على المعلومات - التي تبني عليها قراراتها - من مصادر مختلفة ، وأحد هذه المصادر هو رجال البيع .

جدول (٧ ـ ١)
العلاقة بين حجم المنشأة وعدد الأشخاص المؤثرين في قرار الشراء

عدد الموظفين	متوسط عدد الأشخاص المؤثرين في قرار الشراء	متوسط عدد الاتصالات التي يقوم بها رجل البيع
٠ – ٢٠٠	٣,٤٢	١,٧٢
٢٠١ – ٤٠٠	٤,٨٥	١,٧٥
٤٠١ – ١٠٠٠	٥,٨١	١,٩٠
أكثر من ١٠٠٠	٦,٥٠	١,٦٥

المصدر : ماكجرو McGraw - Hill

جدول (٧ ـ ٢)
مصادر المعلومات

المصدر / حجم المنشأة	المنشآت الصغيرة	المنشآت الكبيرة
الصحافة التقنية والتجارية	٪ ٢٨	٪ ٦٠
اتصالات البائعين	٪ ٤٧	٪ ١٩
المعـــــارض	٪ ٨	٪ ١٢
البريـــد المباشـــر	٪ ١٩	٪ ٩

المصدر : ماكلين هنتر Maclean Hunter

إن عملية الشراء ، وخاصة فيما يتعلق بالشراء الصناعي ، عملية معقدة وتستلزم وقتًا كبيرًا لإنهائها وذلك لأن قرار الشراء لا يعتمد غالبًا على شخص واحد ، بل يشترك في صنع قرار الشراء عدد من الأشخاص ، وبالإمكان تجزئة عملية اتخاذ قرار الشراء في الصناعة إلى عدد من الخطوات كما يلي :

١ – التحديد الدقيق للاحتياجات أو المشكلات ثم وضع تصور عام لحلها ، ومثال ذلك أن يُقرِّر فريقُ العمل الخاص بتصميم المصنع الحاجةَ إلى بعض القطع والأجزاء الدقيقة التي لا تتوافر لدى المنشأة ولا عند الموردين الحاليين (التي تتعامل المنشأة معهم حاليًا) .

٢ – يتم تحديد عدد هذه القطع والأجزاء ، وكذلك يتم وضع المواصفات العامة لهذه القطع مثل الوزن ، الحجم . . . الخ .

٣ – يتم وضع المواصفات الدقيقة لهذه القطع والأجزاء .

٤ – يتم البحث عن المصادر المحتملة لهذه القطع والأجزاء سواء في كتيبات العرض Cataloges الخاصة بمنتجات الموردين أو بالاستفسار والسؤال عن إمكانية تصميمها وإنتاجها إذا لم تتوفر في السوق .

٥ – استقبال وتقويم خطط ومنتجات الموردين الراغبين في توريد هذه القطع والأجزاء .

٦ – بعد التقويم يتم اختيار المورد أو الموردين .

٧ – إرسال الطلبات للمورد بالعدد والنوعية المطلوبة .

٨– استلام القطع والأجزاء التي تم الاتفاق عليهامع المورد .

٩ – فحص هذه القطع والأجزاء ومطابقتها للمواصفات التي تم الاتفاق عليها .

ويتم اعتماد هذه الخطوات جميعها عند شراء منتجات جديدة لم يتم شراؤها من قبل ، أما في حالة إعادة الشراء لمنتجات سابقة فإن بالإمكان الاستغناء عن كثير من الخطوات السابقة ، وعلى أية حال ، يعتمد قرار الشراء وعدد الأشخاص المشاركين في اتخاذ القرار على :

أولا : درجة تعقيد المنتج .

ثانيا : مقدار المخاطرة الناتجة عن قرار الشراء .

فإذا زادت درجة تعقيد المنتج وكانت المخاطرة الناتجة عن قرار الشراء كبيرة ، زاد عدد الأشخاص ذوي المراتب العليا المشاركين في اتخاذ القرارات ، أما إذا زادت درجة تعقيد المنتج بينما كانت درجة الخطورة الناتجة عن اتخاذ القرار قليلة فإن المهندسين والفنيين يلعبون دوراً مهماً في اتخاذ القرار ، في حين أنه إذا كانت درجة التعقيد والمخاطرة قليلة فإن قرار الشراء في الغالب يتخذ من قبل قسم المشتريات في المنشأة .

وفي حالات الرغبة في شراء منتجات جديدة ، فإن رجال البيع يستنزفون وقتًا طويلاً لبناء علاقة ثقة مع المؤثرين على اتخاذ قرار الشراء ، ويتضح ذلك بالمثال الآتي: لنفترض أن منشأة ما لديها الرغبة في استبدال نظام معالجة المعلومات لديها بنظام جديد ، فإن خطوات الشراء تكون كما يلي :

١ – يقوم مدير المنشأة بإعلان النية والرغبة في تغيير نظام معالجة المعلومات في المنشأة .

٢ – يقوم قسما المشتريات ومعالجة المعلومات بتحليل احتياجات المنشأة ، وتحديد الموردين الذين يحتمل الشراء منهم .

٣ – تتم استشارة غالبية الموظفين الذين يستخدمون هذا النظام .

٤ - كما أن أقسام المنشأة الأخرى لها تأثير على قرار الشراء ، إلاّ أن قسمي الحاسب الآلي ومعالجة المعلومات سوف يكون لهما التأثير الأكبر في تحديد النظام المستخدم والمنشأة التي سوف تورد هذا النظام .

٥ - أخيراً يقوم المدير الإداري باختيار النظام والمنشأة التي سوف تورد هذا النظام .

إن سبب التركيز على خطوات الشراء الصناعي ، واستعراضنا لبعض التفاصيل الدقيقة له هولتوضيح أنه لا يمكن التحديد الدقيق لدور الإعلان ومقارنته على سبيل المثال بالبيع الشخصي إلاّ إذا تم فهم الكيفية التي سوف يشتري العملاء بها ، وكذلك تحديد الأشخاص الذين يملكون التأثير في قرار الشراء في مراحله المختلفة وتم الاتصال بهم . وللتوضيح فإن المسئولين الإداريين والمحاسبين سوف يكون لهم مشاركات في مراحل الشراء المختلفة وسوف يطلبون معلومات مختلفة مثل السعر والأداء وموعد التسليم ، وكذلك خدمات ماقبل ومابعد البيع والضمانات وشروط الدفع .. إلى آخر هذه المعلومات التي تبدو أنها لا تهم كل الأشخاص المؤثرين في اتخاذ القرار ، فالفنيون على سبيل المثال ، لايهتمون بشروط الدفع كاهتمامهم بأداء المنتج والمواصفات الفنية للمنتج .

لذلك ، فإن المنشأة لابد وأن تتفهم طريقة الشراء في السوق التي تريد البيع فيها ، وهناك عدة طرق أو نماذج للمساعدة في ذلك ، ولكننا سوف نستعمل النموذج أو الطريقة الأسهل والتي سوف تساعد على إجابة الأسئلة التالية :

١ - من هم الأشخاص الذين يملكون تأثيراً كبيراً على قرار الشراء ؟

٢ - ماهي المنافع أو المزايا التي يبحث عنها هؤلاء الأشخاص عند شراء منتج معين ؟

شكل (٧ -١) يوضح بطريقة منطقية كيفية تقويم المنشأة (سواء تلك التي تتعامل بالمنتجات أو بالخدمات) لعملائها، وعند الانتهاء من عملية التقويم لعملائها (سواء الحاليين أو المتوقعين) فإنه سوف يكون من السهل :

١ - تقسيم هؤلاء العملاء إلى فئات أو مجموعات (تجزئة السوق) .

٢ - تحديد أكثر الطرق فعالية للاتصال بتلك المجموعات .

نموذج تقويم العميل

اسم البائع : .... اسم العميل : .... رقم الهاتف :
....

نوع الشراء : (شراء منتجات لأول مرة) (إعادة شراء منتجات سابقة) (إعادة شراء منتجات سابقة مع بعض التغيير لهذه المنتجات)

تاريخ التقويم : ....

تاريخ المراجعة : ....

الأقسام المشاركة في اتخاذ القرار / مرحلة الشراء	الإنتاج	التسويق والمبيعات	الأبحاث والتطوير	الحسابات والمالية	المشتريات	نظم المعلومات	أخرى
١ - تحديد الاحتياجات ووضع تصور عام لإشباعها .							
٢ - تحديد العدد والمواصفات العامة للأشياء التي تحتاجها المنشأة .							
٣ - وضع المواصفات الدقيقة .							
٤ - البحث وتحديد الموردين المحتملين لهذه الاحتياجات .							
٥ - تقويم منتجات وخطط الموردين .							
٦ - اختيار المورد .							
٧ - إرسال الطلب للمورد بالعدد والكمية والمواصفات المطلوبة .							
٨ - فحص وتقويم المنتجات ومطابقتها للمواصفات التي تم الاتفاق عليها .							

عوامل يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند القيام بعملية التحليل	
١ - السعر	٦ - الخبرة السابقة في التعامل مع العميل
٢ - الأداء	٧ - الضمان
٣ - توفر المنتج	٨ - شروط الدفع ، الائتمان أو التخفيضات
٤ - خدمات ما بعد البيع	٩ - أخرى
٥ - الثقة في المورد	

شكل (٧ - ١)

وبعد الانتهاء من عملية التقويم ، يمكن اختيار أكثر الطرق فعالية وأقلها تكلفة للاتصال بهؤلاء العملاء ، سواء بواسطة الإعلان أو الترويج أو بواسطة رجال المبيعات ، وهناك قائمة ببعض أهداف الاتصال موضحة في الجدول (٧ - ٣) .

جدول (٧ ـ ٣)
بعض أهداف الاتصال

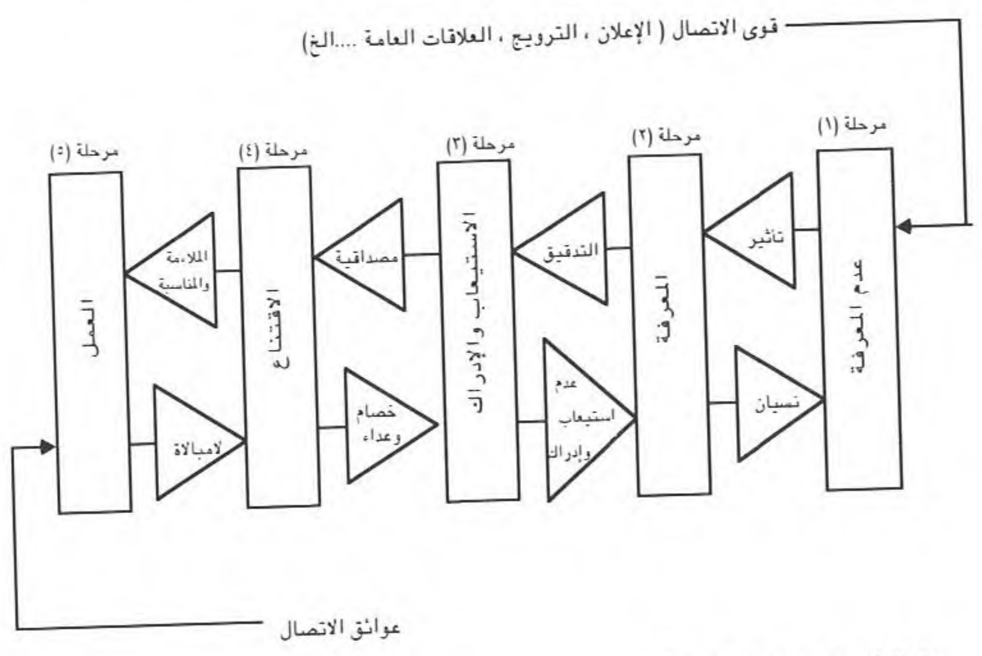
المعرفة والمعلومات ... للتعريف وإثارة الاستفسارات	
بناء السمعة للمنشأة ومنتجاتها .. - بناء سمعة للمنشأة ومنتجاتها في السوق - الوصول للأشخاص الذين لايمكن لرجال المبيعات - عادة - الوصول إليهم (كرجال الإدارة العليا مثلاً)	هذه الأهداف تشارك مع برامج التسويق الأخرى في تحقيق أهداف المنشأة .
التأثير على المواقف ووجهات النظر - لتسهيل عملية البيع . - التأثير على المستخدم النهائي للمنتج . - للتغلب على المواقف المتحيزة والمتحاملة على المنشأة أو منتجاتها .	
الولاء والإخلاص للمنشأة والتذكير بمنتجاتها مما يساعد على : - تخفيض تكاليف البيع . - إنجاز عملية البيع .	

ونستطيع الآن أن نركز الانتباه إلى الإعلان كوسيلة من وسائل الاتصال .

إعداد خطة الإعلان

كان الناس ولعدة سنوات يعتقدون أن الإعلان يعمل بطريقة سهلة وجميلة فالمعلن يرسل الرسالة الإعلانية ، فيقوم العملاء المستهدفون بالاستجابة للرسالة هكذا بكل بساطة ، ولكن الأبحاث أظهرت أن عملية الإعلان أكثر تعقيداً مما كان متصوراً

وخاصة في المجتمعات المتطورة حيث تشكل ثورة الاتصالات أبرز خصائصها . وشكل (٧-٢) يعطينا بعض المؤشرات لعملية الاتصال :



سلم الولاء : خمس مراحل للاتصال

شكل (٧ - ٢)

وبناءً على ذلك ، فالإعلان ليس من الأنشطة التي تظهرنتائجها بسرعة كما يعتقد كثيرمن الناس . فليس من المعقول أن تزداد المبيعات حالا وبشكل كبير عند إعلان منشأة ما عن منتجاتها ، وهذا يقودنا إلى مناقشة أحد المفاهيم الخطأ عن الإعلان .

يتم قياس أثر الإعلان ومدى فاعليته بمقدار الزيادة في المبيعات وهذا خطأ شائع ، فالإعلان ماهو إلاّ أحد المحدّدات ، فهناك عوامل أخرى تؤثرعلى زيادة المبيعات مثل السعر ، وجودة المنتج ، وخدمات العملاء ، وكفاءة رجال المبيعات وغير ذلك من العوامل ، فليس مؤكداً أن المبيعات سوف تزداد عند الإعلان ، لذا فإنه من المهم وضع أهداف محدّدة للإعلان للأسباب الآتية :

١ – الحاجة إلى وضع ميزانية محدّدة للإعلان .

٢ – الحاجة إلى تحديد الجمهور (أو العملاء) المستهدفين .

٣ – الحاجة إلى تحديد محتوى الرسالة الإعلانية .

٤ – الحاجة إلى تحديد الوسيلة الإعلانية .

٥ – معرفة مدى تكرار الإعلان .

٦ – الحاجة إلى معرفة كيفية قياس فاعلية وتأثير الإعلان .

لكل الأسباب السابقة ، فإن الحاجة إلى وضع أهداف معينة للإعلان تكون كبيرة ، ويمكن تلخيص ماسبق فيما يلي ، مع ملاحظة أن جميع الأسئلة تعتمد على إجابة السؤال الأول .. (أي على أهداف الإعلان) :

١ – لماذا ؟ (أهداف الإعلان) .

٢ – من ؟ الجمهور (أو العملاء) .

٣ – ماذا ؟ (في الرسالة الإعلانية) .

٤ – أين ؟ (الوسيلة الإعلانية المستخدمة) .

٥ – كيف ؟ (نبدع في إيصال الرسالة الإعلانية إلى الجمهور بوضوح وفاعلية) .

٦ – متى ؟ (التوقيت) .

٧ – كم ؟ (الميزانية) .

٨ – جدولة الإعلان وتكراره .

٩ – استجابة الجمهور .

١٠ – التقويم .

أهداف الإعلان

أظهرت الدراسات والبحوث أن العديد من المنشآت تضع أهدافًا غير واقعية للإعلان كالرغبة في إبادة المنافسين وزيادة المبيعات في آن واحد وغير ذلك من الأهداف غير الموضوعية ، فعلى سبيل المثال ، من غير المعقول أن يكون هدفنا هو إقناع عملائنا بأن

منتجنا هو الأفضل بينما من الواضح والجلي أن هناك منتجات أخرى أفضل منه ، وبالتالي لا يمكن أن نلوم وكالتنا الإعلانية إذا لم يتحقق هذا الهدف . وهناك مثال آخر يبين أثر غياب الحكمة عند الإنفاق الإعلاني وذلك ما حدث لشركة نقل بالحافلات (الأتوبيسات) والتي انخفضت مبيعاتها بشدة ، فأنفقت مبالغ طائلة في الدعاية وزرع الثقة والمصداقية في خدماتها، أملاً في زيادة المبيعات ، إلاّ أن الدراسات أوضحت أن سبب انخفاض المبيعات هو اعتقاد كثير من الناس أن استخدام الحافلات (الاتوبيسات) تعد من وسائل النقل الخاصة بالطبقة العاملة وبالتالي أحجموا عن استخدامها .

ومثال آخر يبين أثر تحديد الهدف الخطأ للإعلان ، ماحدث لشركة معدات وآلات بريطانية عندما نفذت حملة إعلانية كثيفة في ألمانيا للدعاية عن منتجاتها وما تتميز به من جودة عالية ، إلاّ أن المبيعات لم تزدد إلاّ بنسبة ضئيلة لا تتناسب مع الحجم الضخم للإنفاق الإعلاني .. وقد أظهرت الدراسات والبحوث التي أجريت بعد ذلك أن سبب عدم زيادة المبيعات لا يكمن في عدم الثقة بجودة المنتجات ، فالعملاء المستهدفون يملكون القناعة الكافية بجودة منتجات هذه الشركة ، إلاّ أن مايثير قلقهم هو مواعيد التسليم وخدمات مابعد البيع وبالتالي امتنعوا عن الشراء .

لذلك ، فإن الخطوة الأولى هي تحديد الأهداف المناسبة للإعلان ، والسؤال المهم في هذا الخصوص : هل من الممكن تحقيق هذا الهدف بواسطة الإعلان فقط ؟ فإذا كانت الإجابة بـ (نعم) فإن الهدف إعلاني دون شك ، أما إذا كانت الإجابة (لا) فإن الهدف غير إعلاني ولا يمكن تحقيقه بواسطة الإعلان .

ويمكن للإعلان بواسطة وسائل الإعلام المختلفة عمل مايلي :

* إرسال المعلومات
* إيقاظ الحس وتغيير المواقف
* إثارة الرغبات
* تكوين العلاقات في أذهان المستهدفين (مثل علاقة القهوة سريعة التحضير بمسحوق الحليب)
* توجيه الأفعال والأعمال
* التأكيد والتذكير
* إعطاء أسباب للشراء
* إثارة التساؤلات والاستفسارات

إن وضع أهداف موضوعية وممكنة التحقيق للإعلان هو أول وأهم خطوة في الخطة الإعلانية ، فالخطوات الأخرى في الخطة الإعلانية تعتمد وبشكل كبير على أهداف الإعلان كما هو واضح في الآتي :

من هم العملاء المستهدفون ؟

كيف نقوم بتحديد هؤلاء العملاء ؟ وماهي صفاتهم ؟

ما
- مدى معرفتهم وماهي قناعاتهم وأحاسيسهم تجاهنا وتجاه منتجاتنا أو خدماتنا ؟
- مدى معرفتهم ، وماهي قناعتهم وأحساسيهم تجاه المنافسين ؟
- هي الاستجابات التي تريد الحصول عليها من العملاء المستهدفين ؟
- هي بالتحديد ، أهداف هذا الإعلان
- هي المفاهيم والمشاعر والمعارف التي نريد من هؤلاء العملاء أن يتقبلوها عن منتجاتنا أو طريقة استخدامها ؟
- هو الشيء الذي نعرضه ونقدمه ؟
- هو الشيء الذي نريد أن نقوله ؟
- هي أولويات أهدافنا ؟
- هي الأهداف التي تمت كتابتها وتم الاتفاق عليها من قبل المنشأة ووكالة الإعلان ؟

كيف
- يتم تجسيد أهداف الإعلان في شكل رسالة الإعلان ؟
- يتم وضع استراتيجيات الرسالة الإعلانية ؟
- يتم معرفة ملاءمة هذه الرسالة الإعلانية للعملاء المستهدفين ؟

ماهي الوسيلة الإعلانية المناسبة (من حيث التكلفة) والفعّالة (من حيث التأثير) لاستخدامها ؟

ماهي الوسيلة الإعلانية ذات الجودة العالية والتي نتوقع أن تحقق استجابة عالية من العملاء ؟

متى نرسل/نعرض الإعلان إلى العملاء ؟

ماهي أسباب توقيت الإعلان في أوقات معينة ؟

ماهي العوامل والمحددات التي تَحدُّ وتُضيِّق اختياراتنا ؟

هــل يجب أن تتناسب مع أنشطة الترويج الأخرى كـ ... ؟

* الترويج للمنتج أو الخدمة المعلن عنها ؟
* الترويج لمنتجات أو خدمات أخرى لمنشأتنا ؟
* الترويج لمنتجات المنافسين ؟
* الترويج الذي يحصل عادة في فصول وأوقات خاصة في السنة ؟
* الترويج الذي يحصل بسبب بعض الأحداث الخاصة في السوق ؟

النتيجة ماهي النتائج التي نتوقعها ؟

كيف يمكن قياس النتائج ؟

هل تنوي قياس النتائج ؟ وإذا كانت الإجابة بـ«نعم» فماهي الأشياء التي يجب عملها قبل أن نقيس النتائج ؟

وإذا لم نستطع أن نقيس النتائج بدقة ، فقديكون السبب أن أهداف الإعلان لم يتم تحديدها بدقة أو أن هذه الأهداف ليست أهدافًا إعلانية .

كيف يمكن الحكم على نجاح أعمالنا الإعلانية (جيدة ، رديئة ، غير ممكن الحكم عليها) .

هل يجب أن يكون لدينا مقاييس عملية وواقعية ؟

الميزانية كم هي احتياجاتنا المالية للإعلانات التي ننوي القيام بها ؟

ماهي الأموال المتوفرة لهذا الغرض ؟

كيف يمكن التحكم بإنفاق هذه الأموال ؟

الجدولة من يفعل ماذا؟ ومتى؟

مامقدار الأرصدة التي تم إنفاقها؟وعلى ماذا ؟ وأين ؟ ومتى ؟

الافتراض بأن دور الإعلان لايتغير بمرور الزمن ، وإن مايتغير هو فقط محتوى الرسالة الإعلانية يعد افتراضًا غير صحيح إطلاقًا . فدور الإعلان يتغير طبقًا لدورة حياة المنتج ، فعلى سبيل المثال ، لايمكن البدء في مرحلة الإقناع حتى يكون هناك بعض المعرفة بالمنتج في السوق . فمن العبث أن يتم البدء بالإقناع في حين أن كثيراً من العملاء المحتملين لا يعرفون عن وجود المنتج في السوق ، لذلك فإن التعريف بالمنتج يكون أحد الأهداف المهمة في بدايات حياة المنتج وتقديمه للأسواق لأول مرة ، وإذا تم التعريف بالمنتج فإن رغبة العملاء في التعرف أكثر على المنتج سوف تزداد وتتبع ذلك .

تطوير مواقف العملاء تجاه منتجات المنشأة يصبح مهمًا بعد ذلك ، ويكون ذلك بتعزيز المواقف الحالية للعملاء أو بتغيير مواقفهم السلبية السابقة تجاه منتجات المنشأة ، ويصبح هذا الدور (تطوير مواقف العملاء) أكثر أهمية في أواخر حياة المنتج حيث تصبح المنافسة عنيفة وكل منتج يحاول أن يجد له مكانًا ملائما في السوق .

نشر الابتكار

ويتعلق بموضوع الإعلان مايُعرف بـ « منحنى نشر الابتكار » والذي تمت مناقشته في الفصل الخامس ، وشكل (٧ - ٣) يوضح منحنى نشر الابتكار :

عدد الأشخاص الذين يتقبلون الابتكار أو الأفكار

الابتكاريون (٢٫٥٪)

الأشخاص الذيـــن يتكيفون ويتقبلون الجديـــد (١٣٫٥٪)

الأغلبية التي تتقبل وتتكيف مبكرا (٣٤٪)

الأغلبية التي تتقبل وتتكيف متأخرا (٣٤٪)

بطيء التكيف (١٦٪) (آخر الركب)

شكل (٧ – ٣)

تقدم الأبحاث المتعلقة بتطور المنتجات وعلاقتها بمنحنى نشر الابتكار خدمة رائعة للإعلان وللبيع الشخصي ، فعلى سبيل المثال ، لو كان بمقدورنا أن نضع مواصفات خصائص للعملاء الابتكاريين (الذين يتقبلون الجديد) لكان بإمكاننا أن نركزمجهوداتنا الإعلانية والبيعية عليهم حتى يتقبلوا منتجاتنا الجديدة .

حالما يتقبل أول ٣٪ من هؤلاءالعملاء الابتكاريين منتجاتنا ، فإن هناك فرصة كبيرة بأن يقدم العملاء الذين يتميزون بالتكيف المبكر على تجريب هذه المنتجات أيضاً ، وعند تقبل هؤلاء العملاء لمنتجاتنا والذين تتراوح نسبتهم مابين ١-١٢٪ من العملاء ، فإن بإمكاننا أن نعلن الفرح والسرور لأن هناك فرصة كبيرة بأن يقدم بقية العملاء على شراء منتجاتنا بعد ذلك .

ومن الجدير بالذكر ، أنّ الصفات العامة لذوي الآراء القيادية في المجتمع معروفة وهي : المغامرة ، الاندماج الاجتماعي ، الرغبة في التحرر من قيود المجتمع ، عدم الجمود ، التميز سواء بثروة أو غيرها من المميزات . لذلك ، وعند الرغبة في تقديم منتج أو خدمة جديدة ، فإننا نكون بحاجة شديدة إلى التحديد الدقيق لصفات هؤلاء العملاء في السوق المستهدف ، ومن ثم نقوم بإرسال الرسائل الإعلانية التي تناسبهم .

وأخيراً ، لابد من التذكير بأن الإعلان لا يكون فقط للعملاء ، فقد يكون الإعلان موجهاً لقنوات التوزيع ، ومالكي الأسهم ، ووسائل الإعلام ، وموظفي المنشأة ، والموردين ، والحكومة .. فجميع هؤلاء لهم أهمية وتأثير في نجاح المنشأة .

تنشيط المبيعات

يمكن تعريف مصطلح « الإعلان » بأنه جميع أنواع الاتصال غير الشخصي في وسائل الإعلام كالتلفزيون ، الراديو ، السينما ، المطبوعات ، الملصقات أو إعلانات الطرق ، أما مصطلح «تنشيط المبيعات » فهو من المصطلحات صعبة التعريف . بل إن هناك سوء فهم حول هذا النشاط المهم من أنشطة التسويق ، ولهذا فإن تعاريف «التنشيط» متضاربة ولا تعكس كيفية عمل الترويج في الحياة العملية . فالأمريكيون ، على سبيل المثال ، يستخدمون مصطلح «التنشيط » لوصف جميع أنواع الاتصال بما في ذلك الإعلان والبيع الشخصي . وفي بريطانيا فإن بعض الناس يستخدم مصطلح

«التنشيط» لوصف جميع الأنشطة المتعلقة بتنشيط المبيعات فيما عدا تلك الأنشطة التي تستخدم الاتصال المباشر (وجها لوجه) ، أما بعضهم فيستخدم مصطلح «التنشيط» لوصف المصاريف التي تنفق لترويج المبيعات فيما عدا مصاريف وسائل الإعلام ، في حين أن الآخرين يستخدمون مصطلح « تنشيط المبيعات » لوصف عملية ترويج البضائع داخل المحلات والمعارض التجارية .

ويمكن من الناحية العملية تعريف عملية التنشيط بأنها نشاط خاص لعمل عرض مميز للعملاء وفي وقت معين ، وبعبارة أخرى ، وعندما تصف عملية التنشيط ، فإن شخصاً أو منشأة لابد وأن يعرض عرضاً مميزاً ، وأن يحتوي هذا العرض على مزايا يحصل عليها العميل عند الشراء في المنتج أو الخدمة خلال سريان هذا العرض . كأن تعرض منشأة ما منتجاتها بحيث إذا اشترى العميل قطعتين من المنتجات يحصل على قطعة ثالثة مجاناً ويكون ذلك خلال شهر معين كشهر أغسطس مثلاً .

وعلى هذا الأساس يمكن استخدام عناصر المزيج التسويقي بما في ذلك الإعلان ، والبيع الشخصي ، ونقاط العرض والبيع ، وخدمات مابعد البيع وغير ذلك في أنشطة مبرمجة ومخططة تحقيقاً لأهداف المنشأة .

كيفية استخدام تنشيط المبيعات

يعد تنشيط المبيعات نشاطاً يهدف إلى حل المشكلات ويتم تصميم تنشيط المبيعات بطريقة تجعل عملاء المنشأة يتصرفون بما يتناسب مع مصالح المنشأة الاقتصادية ، ومن مهام نشاط التنشيط تعجيل وزيادة المبيعات للمنتجات الراكدة ، ومجابهة أنشطة المنافسين ، والترغيب بإعادة وتكرار الشراء ، والمحافظة على العملاء ، والتشجيع على دفع الفواتير في الأوقات المحددة و تحفيز وتشجيع العملاء على تجربة منتجات جديدة وغير ذلك من المهام . ومن هنا نستطيع أن نؤكد أن تنشيط المبيعات لايهدف بالضرورة إلى زيادة حجم المبيعات فقط ، بل إنه يُستخدم أيضاً للمساعدة في جدولة الإنتاج والتوزيع وذلك بإقناع العملاء على تغيير أو جدولة مشترياتهم بما يتناسب مع مصالح المنشأة .

وتلخيصاً لما سبق ، فإن ترويج المبيعات يهدف إلى التأثير على :

البائعين .... لكي يبيعوا		
الوسطاء والعملاء .... لكي يشتروا		
الوسطاء والعملاء .... لكي يبيعوا	**أكثر ، أبكر ، أسرع** ... الخ	
المستخدمين .... لكي يشتروا		
المستخدمين .... لكي يستخدموا		

وعلى الرغم من الزيادة الكبيرة في الإنفاق على عمليات تنشيط المبيعات في السنوات الأخيرة حتى أصبح الإنفاق عليها يساوي الإنفاق الإعلاني إلاّ أنه يجب ملاحظة أن تنشيط المبيعات لن يساهم في تغيير اتجاهات السوق لمدد طويلة ، ولن يستطيع بناء ولاء وإخلاص المستهلكين والعملاء لمدد طويلة ، فتنشيط المبيعات يعد نشاطًا تكتيكيًا وليس استراتيجيًا ، وإن كانت عمليات التنشيط تعد مكملاً لاستراتيجية المنشأة ككل ، وسوف نتعرض للأبعاد الاستراتيجية لتنشيط المبيعات فيما بعد .

أنواع وأشكال تنشيط المبيعات

هناك قائمة بأنوا ع وأشكال تنشيط المبيعات في جدول (٧ -٤) وكل نوع من الأنوا ع يناسب ظروفًا معينة ، كما أن لكل نوع مزاياه وعيوبه فعلى سبيل المثال ، التنشيط بزيادة علبة مجانية (مثل من يشتري قطعتين من منتج (س) سوف يحصل على قطعة ثالثة مجانًا) ، فإنه يمكن القياس الدقيق لعدد الوحدات الإضافية وبالتالي يمكن احتساب التكاليف المترتبة على هذا العرض ، وتمتاز هذه الطريقة باليسر والسهولة من حيث الإعداد وإدارة هذا العرض بطريقة سهلة ومرنة ، كما أن هذه الطريقة تناسب العملاء ذوي الحساسية الشديدة للأسعار من الذين يهتمون بالربح والخسارة حتى ولوكانت قليلة ، إلاّ أن لهذه الطريقة عدة عيوب ، فقد يفسر العميل هذا العرض بأنه مقدمة لتخفيض أسعار هذه المنتجات الواردة في هذا العرض الترويجي في المستقبل ، وقد يؤدي ذلك إلى إحجام العميل مستقبلاً عن شراء هذه المنتجات بسعرها المعتاد فلا يشتريها إلاّ عند وجود عرض ترويجي عليها .

بطاقة النقاط (كأن تكون هناك نقطة لكل شراء بمبلغ معين وفي حالة وصول النقاط إلى رقم معين يحصل المشتري على جائزة أو مبلغ معين) كنشاط ترويجي

يتميز بالمرونة ولا يتطلب من المنشأة تخزين أعداد كبيرة من الهدايا ، وله قبول واسع عند العملاء ، حتى وإن كان هؤلاء العملاء لا يستطيعون تقويم الهدايا ومقارنتها بالشراء ، ويمكن الإعداد وإدارة هذا النشاط الترويجي ، إلاّ أن هناك سلبيات لهذا النوع من الأنشطة ، فمن ناحية يصعب وضع ميزانية محددة لهذا النوع من الأنشطة ومن ناحية أخرى يفتقر هذا النشاط إلى سرعة مكافأة الوسطاء كتجار التجزئة المتعاونين في هذا النشاط ، لذلك فإنه من الأهمية اختيار نوع النشاط الترويجي المناسب لأهداف المنشأة .

الدور الاستراتيجي لتنشيط المبيعات

يُنظر إلى عمليات تنشيط المبيعات على أنها وسائل وأنشطة متقطعة وغير مترابطة وتفتقر إلى الترابط المنطقي فيما بينها ، وغالبًا ما تُستخدم كنشاط تكتيكي مرحلي لا يرتبط بالاستراتيجية العامة للمنشأة كما هو الحال في الإعلان وقد يكون السبب في عدم وجود استراتيجية تنظم وتحكم تنشيط المبيعات وربطه باستراتيجية المنشأة يكمن في طبيعة أهداف عمليات التنشيط التي تتميز بأنها تكتيكية وقصيرة المدى ، ويختلف تنشيط المبيعات ، هنا ، عن الإعلان ، فالإعلان يعد أحد المكونات الأساسية في استراتيجية المنشأة ككل وقد يكون السبب في هذا هو طبيعة أهداف الإعلان الاستراتيجية طويلة المدى .

ولايوجد هناك سبب مقنع – في رأينا – في عدم وجود استراتيجية واضحة لتنشيط المبيعات وربط هذه الاستراتيجية بالخطة التسويقية العامة للمنشأة ، فهناك تطبيقات عديدة في الواقع العملي أوضحت أن تنشيط المبيعات يلعب دورًا استراتيجيًا مهمًا في بناء علاقة طويلة المدى بين المنشأة وعملائها كما حدث في الحملة الترويجية المكثفة في بداية الستينات الميلادية لشركات أمثال مس بيرز Miss Pears ومايتي أجاكس Mighty Ajax وكذلك في السنوات الأخيرة لشركات مثل اوسو تايقر Esso Tiger وغيرها والتي أوضحت بجلاء أنه من الممكن استخدام تنشيط المبيعات في خطة طويلة المدى لتحقيق أهداف المنشأة .

أنواع تنشيط المبيعات
شكل (٧ ـ ٤)

نوع النشاط / الأسواق المستهدفة	نقود		سلع ومنتجات		خدمات	
	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر
المستهلكون	- تخفيض الأسعار .	قسائم وكوبونات بمبالغ مماثلة لما يقدمه المنافسون .	- منتجات مجانية - عروض تشجيعية مثل عند شراء قطعتين تحصل على قطعة ثالثة مجاناً . - عروض الاستبدال مثل (استبدال سيارة قديمة بجديدة مع دفع فرق القيمة)	- طوابع وقسائم بمبالغ محددة لشراء منتجات معينة . - عرض وتقديم مبلغ أو قسائم بمبلغ محدد مماثل لما يقدمه المنافسون .	- ضمان - مشاركات جماعية في المناسبات . - عروض ومعارض خاصة .	- الإعلان التعاوني (مشاركة أكثر من منشأة في آن واحد) . - قسائم وكوبونات للحصول على خدمة معينة . - تقديم خدمات مماثلة لما يقدمه المنافسون .
العملاء والوسطاء	- حوافز مالية	- إطالة مدة الدفع - تأجيل دفع الفواتير . - عرض وتقديم مبلغ أو قسائم بمبلغ محدد مماثل لما يقدمه المنافسون	- هدايا مجانية - عروض تجريبية . - عروض استبدال .	- قسائم بمبالغ محددة لشراء منتجات معينة . - عرض وتقديم مبلغ أو قسائم بمبلغ محدد مماثل لما يقدمه المنافسون .	- ضمان - المشاركة الجماعية في المناسبات . - خدمة مجانية . - تخفيض الأخطار . - تدريب . - عرض ومعارض خاصة . - برامج التبادل (كأن يتبادل عدة تجار بضائعهم في فترة معينة ولمدة معينة) .	- قسائم للحصول على خدمات معينة . - تقديم خدمات مماثلة لما يقدمه المنافسون .
رجال المبيعات	- عمولات - علاوات تشجيعية	- قسائم وكوبونات . - عرض وتقديم مبلغ أو كوبونات بمبلغ محدد مماثل لما يقدمه المنافسون	- هدايا مجانية .	- قسائم بمبالغ محددة لشراء منتجات معينة . - نظام النقاط بحيث يتم إعطاء رجل المبيعات قسائم لشراء منتجات معينة إذا وصل لعدد معين من النقاط . - عرض وتقديم مبلغ و قسائم مماثلة لما يقدمه المنافسون .	- خدمات مجانية . المشاركة الجماعية .	- قسائم للحصول على خدمات معينة . - تقديم خدمات مماثلة لما يقدمه المنافسون .

استخدام تنشيط المبيعات في المنتجات الصناعية

يتم بيع المنتجات الصناعية في العادة للمنشآت وليس لأفراد مستهلكين ، ويتم استخدام مفهوم التسويق الحديث في تسويق تلك المنتجات . إلاّ أنه يتم التركيز على بعض عناصر المزيج التسويقي بما يتناسب وطبيعة تلك المنتجات والتي تختلف عن المنتجات الاستهلاكية ، وليس في الأمر مفاجأة إذا قلنا إن بالإمكان استخدام طرق تنشيط المبيعات للمنتجات الاستهلاكية وتطبيقها في ترويج المنتجات الصناعية ، ولكننا نجد – في الواقع العملي – أن تنشيط المبيعات نادراً مايتم استخدامه في التسويق الصناعي وقد يكون السبب في ذلك هو الاعتقاد السائد في الحقل الهندسي بأن المنتج الرديء هو الذي يتم الترويج له أما المنتج الجيد فلا يحتاج إلى ترويج .

وفي السنوات الأخيرة ، بدأت شركات المنتجات الصناعية في استخدام تنشيط المبيعات كأداة تسويقية وتنافسية فعّالة . وعلى سبيل المثال فإن شركة 3M تعرض حاليًا قسائم «كوبونات» نقدية لمشتري آلات التصوير التي يتم الإعلان عنها في جريدة الأحد البريطانية Sunday Newspaper ، وكذلك فإن إحدى الشركات الكبرى والتي تتراوح منتجاتها من المنتجات الصناعية كثيرة الاستخدام إلى المنتجات الرأسمالية (كالآلات الضخمة) قد طوّرت برامج ترويج خاصة مثل التدريب ، البيع بالآجل ، ضمان الآلات تلبية لرغبة العميل ، التجارة التبادلية (بيع آلات ومعدات إلى منشأة مع التعهد بشراء منتجات معينة من تلك المنشأة) وغير ذلك .

إعداد خطة تنشيط المبيعات

إن تنشيط المبيعات أحد الوظائف التسويقية التي لاتحظى غالبًا بإدارة جيدة وذلك بسبب سوء الفهم حول ماهية التنشيط ، مما ينتج عنه عدم تسجيل الإنفاق الترويجي بطريقة سليمة . فبعض الشركات على سبيل المثال تضم الإنفاق التنشيطي مع الإعلان ، وبعض الشركات تحسب مصروفات التنشيط مع مصروفات رجال البيع ، في حين أن البعض الآخر يحسب مصروفات التنشيط مع المصروفات التسويقية العامة ، وشركات أخرى تعد تكاليف التنشيط بمثابة تكاليف تصنيع (كما في تصنيع المنتجات الترويجية أو التغليف وغيرها) ، وفي المقابل فإن الخسارة الناتجة عن تخفيض الأسعار على سبيل المثال لا يتم تسجيلها في معظم الأحيان .

يشكل تنشيط المبيعات جزءاً أساسياً من الاستراتيجية التسويقية ، لذا يجب العناية به ، وتصحيح المفاهيم الخطأ عنه ، ووضع أهداف تفصيلية للتنشيط يمكن قياسها ، وكذلك تسجيل مصاريف التنشيط في مكانها المناسب . وعدم الاهتمام بتنشيط المبيعات قد يؤدي إلى نتائج سيئة وخاصة مع زيادة حدة المنافسة والأوضاع الاقتصادية السيئة ، وكذلك مع زيادة ضغط قنوات التوزيع من تجار الجملة والتجزئة . لذا فإنه من غير المنطقي أن تستمر المنشآت التجارية في عدم وضع أهداف واضحة للتنشيط ، وعدم قياس فاعلية أنشطة الترويج . فعلى سبيل المثال ، إن تخفيض جنيه واحد في سعر العلبة الواحدة من المنتج الذي يعطي قبل التخفيض هامش ربح (٣) ثلاثة جنيهات لابد وأن يؤدي إلى زيادة المبيعات بنسبة ٥٠٪ على الأقل وذلك للمحافظة على مستوى هامش الربح الناتج عن المبيعات السابقة قبل التخفيض ، وإن الإخفاق في إدراك هذا الشيء قد يؤدي إلى انخفاض الأرباح أو الخسارة .

ولايمكن أن يكون هناك إدارة فعّالة لتنشيط المبيعات إلاّ إذا اتخذنا خطوة أساسية وهي وضع أهداف واضحة يمكن قياسها لهذا النشاط (كما توضع أهداف التسعير وأهداف الإعلان وغيرها) .

يجب أن تتم صياغة أهداف التنشيط بطريقة واضحة ومفهومة مثل تشجيع العملاء على تجربة المنتج ، وتشجيع العملاء على تكرار الشراء ، ومجابهة المنافسين ، وعرض المنتجات أمام أنظار العملاء وغير ذلك من الأهداف .

بعد الخطوة الرئيسة وهي وضع الأهداف ، يجب اتباع الآتي :

* اختيار نوع النشاط الترويجي المناسب للأهداف التي وضعناها وذلك بإجراء اختبارات مبدئية للترويج .
* التأكد من ملاءمة هذا النشاط الترويجي للأهداف المرسومة .
* التحديد الدقيق للكمية المناسبة للترويج .
* البدء بالنشاط الترويجي .
* تقويم نتائج الترويج .

ويجب أن يتم تحليل مصاريف الترويج وتصنيفها تبعًا لنوع النشاط الترويجي المستخدم (مثل تغليف خاص ، معدات نقط البيع الخاصة مثل الأرفف التي تعرض عليها المنتجات ، مقدار انخفاض الدخل بسبب تخفيض الأسعار وغير ذلك من الأنشطة) . من الأمثلة الحية التي توضح هذه النقطة ماحدث لإحدى الشركات المصنّعة لنوع من أنواع المطابخ سهلة الفك والتركيب (يمكن للعميل فكها وتركيبها بنفسه) ، عندما أرادت القيام بحملة ترويجية مكثفة بعد تقلص طلب العملاء لمنتجاتها ، إلاّ أنها كانت تتساءل عن الآثار السلبية لمثل هذه الحملة الترويجية على سمعة الشركة في المدى الطويل ، وكذلك عن تقويم فاعلية هذه الحملة الترويجية ، فاضطرت الشركة إلى عمل دراسة مركزة ساعدت على تحديد أهداف الترويج بكل وضوح ، وتحديد خطة الترويج ودمجها بالخطة التسويقية العامة للشركة ، وكذلك توضيح كيفية تقويم الأنشطة الترويجية .

يجب أن تتطرق خطة تنشيط المبيعات للاستراتيجيات والأهداف وتفاصيل مختصرة عن التوقيت والتكاليف ، ولكن يجب ملاحظة أن كثرة التفاصيل يجب ألاّ تظهر في خطة تنشيط المبيعات ، وسنعرض فيما يلي قائمة بالمواضيع التي تظهر في خطة التنشيط .

قائمة بالعناصر التي تظهر في خطة تنشيط المبيعات

العنوان	المحتوى
١ – مقدمة	بإيجاز يتم توضيح ماهية النشاط الترويجي والتوقيت الزمني والمكاني .
٢ – الأهداف	الأهداف التسويقية والترويجية .
٣ – معلومات	معلومات عن السوق ، وعن أسباب اختيار النشاط الترويجي .
٤ – النشاط أو العرض الترويجي	التوضيح بالتفصيل عن ماهية النشاط الترويجي سواء من ناحية التسعير أو غيرها وتكون المعلومات عن هذا النشاط واضحة ودقيقة وبدون أي لبس وغموض .
٥ – المستفيدون	من يكون مؤهلاً للاستفادة من هذا النشاط الترويجي ؟ وأين ؟
٦ – التوقيت	متى يتم البدء في النشاط الترويجي ؟ وتوضيح جميع المواعيد المرتبطة بهذا النشاط .
٧ – تاريخ الخطة	تحديد المسئوليات والمواعيد الخاصة بخطة النشاط الترويجي وذلك قبل البدء الفعلي بهذا النشاط .
٨ – الدعم	دعاية خاصة ، نقاط بيع خاصة ، مطويات ترويجية ، علاقات ... الخ .
٩ – الإدارة	الإدارة المالية المتعلقة بهذا النشاط ، توفير المخزون المناسب ، تسهيل خطوات طلب أو إعادة طلب المنتجات المتعلقة بهذا النشاط ، وغير ذلك .
١٠ – خطة المبيعات	الأهداف ، الحوافز ، كيفية تأثير النشاط الترويجي على الروتين المتبع في عمليات البيع .
١١ – عمليات البيع	النقاط التي يجب الإشارة إليها عند الاتصال بالعملاء .
١٢ – تقارير البيع	إجراءات وتفاصيل البيانات المطلوب عرضها في التقرير .
١٣ – التقويم	كيف تتم عملية تقويم النشاط الترويجي ؟

ملاحظات

فيما يلي قائمة بالأشياء المطلوبة لمساعدة رجل المبيعات في عملية تنشيط المبيعات :

* ملخص بالنقاط التي يجب الإشارة إليها عند الاتصال بالعملاء .
* هيكل الأسعار وهامش الأرباح .
* ملخص بالنشاط أو العرض الترويجي .
* جدول زمني يوضح أوامر و (طلبيات) الشراء من العملاء المشتركين في النشاط الترويجي .
* نماذج أمر شراء فارغة وذلك لتعبئتها بأوامر الشراء التي يقترحها العملاء .
* نسخ من الكتيبات أو المطويات التعريفية بالنشاط الترويجي .
* عينات من المنتجات الجديدة أو المشاركة في النشاط الترويجي .
* نماذج لمساعدة رجال المبيعات في كتابة التقارير عن النشاط الترويجي .

ويتم – عادة – تكليف رجال المبيعات بـ :

* القيام بعرض المنتجات أمام العملاء واستعراض مزاياها وإعطاء فكرة كاملة عن المنتجات .
* إعادة النقدية أو القسائم (الكوبونات) الزائدة وغيرها والتي تم إصدارها لهذا الغرض .

أسئلة تطبيقية

١ - كيف يتم تحديد مزيج الاتصالات في المنشأة التي تنتمي إليها (مثل درجة التركيز على الإعلان ، تنشيط المبيعات ، والبيع الشخصي) ؟

٢ - صف عملية الشراء في أحد مجموعات العملاء من حيث :

- الأشخاص المؤثرون في عملية اتخاذ القرار .
- درجة تقويمك لاستراتيجيات الاتصال بهؤلاء الأشخاص ؟

٣ - كيف تقوم الأهداف الإعلانية للمنشأة التي تنتمي إليها ؟

٤ - كيف تقوم الخطة الإعلانية للمنشأة التي تعمل بها وذلك باستخدام القائمة (بما يجب أن يكون بالخطة الإعلانية) التي وردت بهذا الكتاب ؟

٥ -عند تقديم منتج أو خدمة جديدة في السوق ، هل يتم الاتصال بالأشخاص الذين يتقبلون الأفكار والمنتجات الجديدة ؟ هل تعرفهم؟ هل تستطيع وصفهم بصفات ذات علاقة بالإعلان ؟

٦- قوم خطة ترويج المبيعات للمنشأة التي تعمل بها ؟

٧ - كيف تقوم نشاطات تنشيط المبيعات في المنشأة التي تعمل بها ؟

الفصل الثامن

خطة الاتصال بالعملاء

(٢ - خطة المبيعات)



يتناول الفصل الثامن من هذا الكتاب بالشرح والتوضيح أهمية ودور البيع الشخصي في المزيج التسويقي ، كما يضع الإطار العام لكيفية تحديد أعداد رجال البيع الذين تحتاج إليهم المنشأة ، مع تحديد ورسم الأهداف (النوعية والكمية) لهم .

ويناقش هذا الفصل أيضًا كيفية تحسين إنتاجية وأداء رجال البيع ، مع التطرق بإيجاز إلى إدارة المبيعات. وأخيراً ، سوف يتعرف القارئ على كيفية إعداد خطة المبيعات .

المقدمة

يلعب البيع الشخصي دورًا استراتيجيًا ومهمًا في مجال الاتصال بين المنشأة وعملائها ، ولتتمكن إدارة المنشأة من أداء هذه الوظيفة (البيع الشخصي) بكفاءة ، فإن عليها أن تجيب على هذه الأسئلة بعناية :

١ - مامدى أهمية البيع الشخصي للمنشأة ؟

٢ - ماهو دور البيع الشخصي في المزيج التسويقي للمنشأة ؟

٣ - كم عدد رجال البيع الذين تحتاج إليهم المنشأة ؟

٤ - مالذي يُطلب منهم عمله ؟

٥ - كيف تتم إدارة رجال البيع ؟

وسوف نلقي الضوء على هذه الأسئلة وغيرها في هذا الفصل ، كما سوف نتناول بإيجاز كيفية إعداد خطة المبيعات .

أهمية البيع الشخصي

كثير من المنشآت تتبع الأسلوب التقليدي في تكوين إدارة للمبيعات وذلك دون أن تبدأ في تطبيق المبادئ والأنشطة التسويقية كما هو موضح في هذا الكتاب ، مما يترتب عليه أن تصبح إدارة المبيعات خارج دائرة اهتمامات إدارة التسويق . وهناك عدة أسباب لذلك :

الأول : أن كثيراً من مديري الإنتاج والتسويق لا يتمتعون بخبرة عملية كافية في مجال البيع الشخصي أو في إدارة المبيعات مما يترتب عليه تجاهل هؤلاء المديرين لأهمية ودور رجال البيع في المزيج التسويقي .

الثاني : أن بعض رجال المبيعات يشجعون التميز والتفرقة بين وظيفتي التسويق والمبيعات ، ويصفون أنفسهم بأنهم « رؤوس حربة » الذين يقومون بالاتصال بالعملاء وإنهاء عملية البيع .

وإذا لم يتغير هذا المفهوم الخطأ عن البيع الشخصي وعلاقته بوظيفة التسويق ، ويحل محله النظرة الصحيحة عن البيع الشخصي باعتباره عنصراً مكملاً للتسويق ، لا منفصلاً عنه ، وما لم يتم إعداد خطة تسويقية متكاملة قبل أن يقوم رجال البيع بأيّ مجهود لمتابعة العملاء ، فإن احتمالات نجاح عملية البيع عندئذ تصبح ضئيلة .

إن التمييز بين التسويق كـ « نظرية » والبيع كـ « ممارسة عملية » غير منطقي وخاصة عندما نعرف أن المبيعات المربحة لاتعتمد فقط على العملاء والأفراد والمنتجات الفردية ولكنها تعتمد على مجموعات من العملاء (تجزئة السوق) وعلى علاقة دعم المنتجات بعضها لبعض (محفظة منتجات فعّالة) ، كما أن هنالك عاملاً آخر يجب أخذه في الحسبان عند وضع خطط البيع والتسويق ، ألا وهو الحاجة المستديمة للتفكير في المبيعات المستقبلية وألاّ يكون التركيز فقط على المنتجات الحالية والعملاء والمشكلات المتعلقة بهم .

وخلال العقد الماضي ، قام المؤلف ببحث عن رجال البيع في عدة أقطار أوربية وتوصل إلى عدة نتائج منها :

- لايوجد لدى محترفي مهنة البيع معلومات متكاملة وفهم واضح عن المنتجات والعملاء الذين يجب التركيز عليهم .
- عدم تخطيط رجال البيع لكيفية تقديم أنفسهم ومنتجاتهم للعملاء بطريقة فعّالة ، فتجد أنهم يبذلون جهودا متواضعة لإنهاء عملية البيع ، كما أنهم نادراً مايتحدثون مع العملاء عن الفوائد التي يحصلون عليها من منتجات المنشأة .
- لايوجد لدى رجال البيع معرفة كافية بالخطط التسويقية للمنشأة التي ينتمون إليها ، كما لايوجد لديهم معلومات كافية عن النشاطات التنافسية بين المنشآت .
- غياب مفهوم إدارة الوقت لدى رجال البيع ، فمثلاً ، تجد أنهم يقومون بإجراء مكالمات هاتفية عديدة بدون تحديد الهدف من هذه المكالمات .

وقد لاحظنا في المنشآت التي يكون فيها قسم التسويق منفصلاً عن قسم المبيعات أن احتمال فشل الاتصال بالعملاء فيها يكون مرتفعًا ، لذا فإن إدارة التسويق لابد أن تعطي رجال البيع اهتمامًا كافيًا ، لاسيما إذا عرفنا التكلفة الباهظة لهذا العنصر المهم من عناصر المزيج التسويقي .

وتتفاوت أهمية رجال المبيعات بالنسبة للمنشآت ، ولكن يمكننا القول إن فريق المبيعات يعد من العناصر المهمة في عملية التسويق ، وفي المنشآت الصناعية - على سبيل المثال - يتم تخصيص مبالغ صغيرة للصرف على أشكال وطرق الاتصال الأخرى بالعملاء كالإعلان وغيره ، في حين أن مبالغ ضخمة جداً تصرف على فريق المبيعات على شكل مرتبات ومكافآت وسيارات ومصروفاتها التابعة .

كما أن البيع الشخصي يُستخدم بصورة واسعة في صناعة الخدمات حيث يكون لرجال البيع دور كبير في توضيح فوائد ومزايا الخدمة ، كما أن كثيراً من العملاء يربط نوعية الخدمة بنوعية وأسلوب رجل البيع ، ويتضح هذا في شركات التأمين التي تستخدم الإعلانات في وسائل الإعلام ولكنها تعتمد في إنهاء عملية البيع على رجال البيع الذين يقومون بإقناع العميل بالخدمة التي يقدمونها ومناسبتها لاحتياجاته .

وقد أوضحت الدراسات الميدانية أن نسبة كبيرة من تكاليف الترويج في كثير من المنشآت تذهب لرجال البيع على شكل مكافآت ورواتب وغير ذلك ، في حين أن المبالغ المخصصة للدعاية والإعلان وتنشيط المبيعات تقلّ عن ذلك بكثير ، مما يستدعي توجيه الاهتمام والتخطيط الجيد لهذا العنصر المهم في العملية التسويقية . وإنها لفكرة جيدة لمسئولي إدارات التسويق أن يخرجوا من مكاتبهم لبضعة أيام في السنة والالتقاء بالعملاء مباشرة ومعرفة مرئياتهم عن سياسات المنشأة التسويقية ، ومحاولة إجراء عمليات بيع فعلية لهم للتعرف على أهمية البيع الشخصي والصعوبات التي تواجه رجال البيع في أداء أعمالهم .

دور البيع الشخصي

لقد أوضحت الدراسات التي سبق ذكرها في الفصل السابع أن عملية الاتصال

بعملاء المنشأة عملية معقدة حيث تعتمد فاعلية عملية الاتصال على الفهم الصحيح لطرق ومراحل عمليات الشراء لدى العملاء المستهدفين . ويعد دور رجال البيع من أكثر العوامل أهمية في مزيج الاتصال بالعملاء (وهناك عوامل أخرى في مزيج الاتصال مثل الترويج ، الإعلان ، العلاقات العامة ، البريد المباشر ، المعارض ... الخ) .

وتعتمد فاعلية كل عنصر من عناصر الاتصال على التنسيق والانسجام بين المعلومات المطلوبة والمعلومات المتوفرة ، ولتحقيق هذا الانسجام يجب أن يكون رجال التسويق على علم ودراية بالمتطلبات المختلفة للعملاء المختلفين والمتنوعين في المراحل المختلفة لعملية الشراء وهذا يؤدي بدوره إلى أهمية التأكد من أن اتصالات المنشأة وصلت إلى كل النقاط المهمة في سلسلة الشراء .

ولتحديد دور رجال البيع في عملية الاتصال بالعملاء فإنه يجب على المنشأة أن تُحدِّد المؤثرات الأساسية في قرارات الشراء ومن ثم الوصول إلى المعلومات التي تحتاجها المنشأة في المراحل المختلفة في عملية البيع ، ومعظم قرارات المنشآت المتعلقة بالشراء تتكون من عدة مراحل منفصلة تتراوح من الإحساس بوجود مشكلة ينبغي معالجتها إلى تقويم أداء المنتج (الخدمة) التي تم شراؤها .

كما أن أهمية كل مرحلة من هذه المراحل تختلف باختلاف نوعية الشراء وهل هذه العملية هي أول عملية شراء تقوم بها المنشأة لهذه النوعية من المنتجات أم أنها عملية شرائية روتينية متكررة ؟ حيث تختلف المعلومات المطلوبة في كل حالة (وقد تم مناقشة هذا الموضوع بالتفصيل في الفصل السابع) .

وللبيع الشخصي عدة مزايا يمتاز بها عن العناصر الأخرى في مزيج الاتصالات وهي :

١ - البيع الشخصي عبارة عن اتصال تبادلي مع العملاء حيث يكون لدى العميل الفرصة لطرح الأسئلة عن المنتجات التي يروج لها رجال البيع .

٢ - يمكن لرجل البيع أن يستغل معرفته الوثيقة بالمنتج لأداء مهمته البيعية وتلبية احتياجات العملاء والإجابة على تساؤلاتهم واعتراضاتهم ، كما أن عملية البيع يمكن أداؤها بصورة مرنة بحيث تكون ملبّية لاحتياجات العملاء كأفراد .

٣ - يقوم رجل البيع وهذا هو الأهم بحثً عملائه على التعاقد على صفقات جديدة، كما يمكنه مناقشة الأسعار وطرق تسليم البضاعة للعملاء أو أي متطلبات أخرى خاصة بهم .

وبمجرد أن يتم الحصول على الصفقة أو (الطلبية) من العميل (ومع وجود احتمالات قوية لتكرار الطلبية) فإن عمل رجال البيع يتحول من ملاحقة العميل إلى تقوية العلاقات معه . كما أن كل الاتصالات في هذه المرحلة يجب أن تساهم في التأكيد على حكمة العميل في اتخاذ قرار الشراء من المنشأة ويجب أن ينتهز رجال البيع الفرصة أيضًا لتشجيع العملاء على شراء المنتجات الأخرى للمنشأة نفسها .

ومن الواضح أن الاهتمام بالاتصال بالعملاء يتفاوت من منشأة إلى أخرى ففي الأعمال التجارية المرتبطة بمحلات البقالة - على سبيل المثال - فإن الإعلانات التجارية والترويج للسلع الاستهلاكية تصبح عنصرًا مهمًا للاتصال بالعملاء ، كما أن مصنّعي المواد الغذائية يجب أن تكون لديهم فرق مبيعات مؤثرة بحيث تكون على اتصال دائم بتجار التجزئة ، فهذا الاتصال يشكّل حلقة ترويجية مهمة في سلسلة النشاط التجاري . أما في تجارة الجملة فإن الالتقاء بتجار التجزئة وجهًا لوجه عن طريق فريق فعّال من رجال البيع يعد مفتاحًا للنجاح . أمّا في المصانع حيث تقل نسبة العملاء (مثل السلع الرئيسة والمنتجات التي تتطلب طرقًا خاصة لصناعتها) فإن معرفة احتياجات العميل عن طريق الاتصال به شخصيًا بواسطة رجال البيع يصبح مهمًا .

كما أن هناك صناعات تمتاز منتجاتها بالاستهلاك السريع وتُباع في أسواق متعددة ، لذا فإن عناصر الاتصال الأخرى (إضافة إلى البيع الشخصي) تكون مطلوبة في هذه الحالة . وتستعمل معظم الشركات المتخصصة بتجارة الإلكترونيات رجال البيع في عرض منتجاتها ، فمثلاً تختلف برامج معالجة الكلمات في قدراتها فتكون وظيفة رجل البيع الكفء التعرف على متطلبات العميل ومن ثم عرض إمكانيات البرامج أو الأجهزة التي لديه وتوضيح كيفية إشباعها لاحتياجات العميل (لأن الكتيبات والنشرات التي تشرح التفاصيل الفنية لهذه الأجهزة والبرامج ليست بديلاً عن رجل البيع بل مساعدة له) .

تحديد عدد البائعين الذين تحتاج اليهم المنشأة

عند الرغبة في تحديد أعداد رجال البيع فإنه يتعين على المنشأة أن تقوم بتحليل الطريقة التي يتم بها توزيع العمل وذلك بوضع قائمة لجميع الأعمال والمهام وتوزيعها على رجال البيع ، وقد يشمل هذا فتح حسابات جديدة ، وخدمة العملاء الحاليين ، وعرض المنتجات الجديدة ، وتلبية الطلبات المتكررة ، وجمع الديون وغير ذلك من المهام .

هذه القائمة يجب أن تتبعها دراسة البدائل المكنة للقيام بهذه المسئوليات. فمثلاً اتضح من الممارسة العملية أن البيع بواسطة الهاتف بديل مقبول للغاية مقارنة بالزيارات الشخصية خاصة في حالة العمليات التجارية المتكررة لعملاء سبق التعامل معهم . وبالتالي يمكن الاستفادة من جهود رجال البيع للقيام بعمليات فتح حسابات لعملاء جدد حيث لايمكن القيام بهذه العملية عن طريق الهاتف .

ويجب على إدارة المنشأة الإجابة عن الأسئلة التي تبحث عن البدائل الممكنة التطبيق مثل السؤال عن إمكانية تحصيل الديون بواسطة الهاتف أو البريد ؟ إمكانية عرض المنتجات في المعارض أو غرف العرض ؟ ونحو ذلك من الأسئلة الموضوعية . فمن خلال هذا النوع من الأسئلة تستطيع المنشأة عدم الوقوع في الخطأ الشائع الذي يجعل المنشأة تتخذ قراراً ثم تبحث عن المبررات لهذا القرار . وفي هذه المرحلة من التحليل يجب على إدارة المنشأة التركيز على جمع البيانات الكمية المناسبة مع استخدام الحكم الصحيح والخبرة للمساعدة في تحديد رجال البيع الذين تحتاج اليهم المنشأة .

ويمكن تصنيف نشاطات رجال البيع إلى ثلاثة عناوين رئيسة ، فرجل البيع يقوم :

- بالزيارات الميدانية .
- بإجراء بعض المكالمات الهاتفية .
- بأداء بعض الأعمال الإدارية .

هذه المهام تكوّن مايمكن تسميته بالنصاب أو كمية العمل التي يجب أن يؤديها رجل البيع ، فإذا استطعنا أن نقرر كمية العمل المناسبة لرجل البيع وتحديدها بالساعات في الشهر ، فعندئذ نستطيع أن نقيس الزمن الذي تستغرقه أنشطتهم الحالية وبالتالي نستطيع أن نقيس نطاق عملهم الحالي بدقة .

هذا القياس يمكن القيام به إما بواسطة طرف ثالث مستقل أو بواسطة رجال البيع أنفسهم ، وهذا أفضل. فكل ماعليهم أن يفعلوه (وهي طريقة سهلة للقياس) أن يقيسوا المسافة التي يقطعونها والزمن المطلوب للزيارات ونوعية العميل ، ومن ثم القيام بتحليل هذه البيانات والمعلومات لتحديد الزمن المتوسط للزيارة الواحدة وفقًا لنوعية العميل ، والمسافة المتوسطة التي يتم قطعها في الشهر ومتوسط السرعة وفقًا لطبيعة الطرق (أي ما إذا كانت في مدينة أو ضاحية أو في الريف) . ويمكن الاستعانة بخريطة لتحديد موقع العملاء الحاليين بالإضافة إلى حساب الزمن الخاص بالأنشطة المكتبية . وبهذه الطريقة يمكن حساب كمية العمل بشكل معقول لرجل البيع مع احتساب بعض الوقت (إذا تطلب الأمر ذلك) للبحث عن منافذ بيع جديدة .

وهذا النوع من التحليل قد يعطي أحيانًا نتائج مدهشة ، فقد تكتشف المنشأة مثلاً أن بائعها المميز لايقوم إلا بكمية قليلة من العمل وأن العمل الذي يقوم به أقل من البائع الذي يُحقق أسوأ النتائج والذي قد يتعين عليه أن يعمل لساعات أطول لكي يقوم بالمبيعات بسبب طبيعة المنطقة التي يعمل بها .

وهنالك بالطبع طرق أخرى لقياس كمية العمل. فقد قامت إحدى شركات السلع الاستهلاكية الكبيرة باستخدام إدارة دراسات العمل التابع للشركة للقيام بقياس فاعلية رجال البيع لديها .

وقد لخصنا نتائج هذه الدراسة في جدول (٨ – ١) .

ويوضح الجدول للشركة كيف يقضي البائع وقته وكمية الزمن التقريبية المتاحة للبيع بالفعل . وقد كان الإجراء الفوري الذي قامت به الشركة هو الشروع في برنامج تدريبي يهدف إلى جعل البائعين يمضون وقتًا أطول في البيع أثناء مواجهة العملاء .

وعندما تتسلح الشركة بمثل هذا النوع من البيانات الكمية فإنه يصبح من السهل عليها أن تُحدّد أعداد البائعين الذين تحتاجهم وتوزعهم على مناطق البيع بشكل متوازن .

جدول رقم (٨ ـ ١) : التفاصيل الإجمالية لأنشطة رجل المبيعات اليومية

الاتصالات الخارجية	تفاصيلها	ماتمثله من نسبة مئوية في اليوم الواحد	ما تساويه من الدقائق لكل يوم
الاتصالات الخارجية	– القيادة من وإلى الطريق	١٥,٩	٨١
	– القيادة في الطريق	١٦,١	٨٣
	– المشي	٤,٦	٢٤
	– الراحة والوقوف	٦,٣	٣٢
	– الاستعداد للزيارة	١,٤	٧
	– ما بعد الزيارة من أعمال إدارية	٥,٣	٢٧
	المجموع	٪٤٩,٦	٢٥٤
الاتصالات الداخلية	– الأحاديث المتعلقة بالعمل	١١,٥	٦٠
	– البيع	٥,٩	٣٠
	– الراحة والكلام مع الزملاء	٣,٤	١٧
	– الاستقبال	١,٢	٦
	– الشرب	١,١	٦
	– الانتظار	١,٧	٨
	– أخرى	٧,١	٣٦
	المجموع	٪٣١,٩	١٦٣
الأعمال المسائية	– إنجاز بعض الأعمال المتأخرة	١٣,٧	٧٠
	– التخطيط لزيارات اليوم القادم	٤,٨	٢٥
	المجموع	٪١٨,٥	٩٥
	المجموع الكلي	٪١٠٠	٨ ساعات و٣٢ دقيقة

دور رجال البيع

مهما تكن الطريقة المستخدمة لتنظيم يوم البائع فإن الزمن المُخصّص لعمليات البيع الفعلية يكون قليلاً ، لذا فمن الأهمية بمكان أن تُحدِّد المنشأة أهداف رجال البيع بكل وضوح ، وهذه الأهداف إما أن تكون كمية أو أن تكون نوعية .

الأهداف الكمية

تتعلق الأهداف الكمية الرئيسة بالقياسات التالية :

- ماهي الكمية المستهدفة للمبيعات (قيمة وحجم المبيعات المستهدفة) .
- ماهي الأشياء التي يجب بيعها (مزيج المنتجات) .
- ماهي المناطق التي يجب البيع فيها (الأسواق والعملاء والأفراد الذين تستهدفهم المنشأة لتحقيق أهدافها التسويقية) .
- المساهمة المستهدفة في الربح (والتي خططت المنشأة لتحقيقها) .
- تكاليف البيع (تعويضات ومكافآت ، نفقات ، إشراف . ٠٠ الخ) .

وتمثل الأهداف الثلاثة الأولى العناصر الأساسية لخطة البيع وهي مشتقة بشكل مباشر من أهداف التسويق التي تعرضنا لها بالتفصيل في الفصل السادس .

وهناك أنواع أخرى كثيرة من الأهداف الكمية التي يمكن وضعها نصب أعين البائعين بما فيها الأهداف التالية :

- عدد نقاط عرض المبيعات التي يجب تنظيمها .
- عدد الخطابات التي تتم كتابتها للعملاء المحتملين .
- عدد المكالمات التلفونية التي تتم مع العملاء المحتملين .
- عدد التقارير التي يتم رفعها للإدارة .
- عدد الاجتماعات التجارية التي يتم عقدها .
- عدد الزيارات التي يجب القيام بها لخدمة العملاء .
- عدد شكاوي العملاء .
- سجل السلامة .
- التحصيل من العملاء .
- اجتماعات التدريب التي يتم عقدها .
- تقارير عن نشاطات المنافسين .
- تقارير عن أحوال السوق العامة .

وقد يُطلب من رجال المبيعات القيام بدور تنسيقي بين فريق من المتخصصين من المشترى والعميل . فالمنشأة التي تبيع آلات التعدين مثلاً تُعين عدداً من البائعين ذوي الكفاءة الذين يستطيعون القيام باتصالات فعّالة مع المشترين المحتملين ، وقبل الدخول في مفاوضات مع أي منشأة عميلة ، فإن المنشأة التي تبيع الآلات قد تشعر بحاجتها إلى استدعاء فريق من المهندسين المتخصصين تخصصاً عاليًا وخبراء في الشئون المالية وذلك من أجل المشورة . وهنا يقع على عاتق رجال المبيعات تحديد الزمن الذي تكون الحاجة فيه ماسة إلى المختصين ، والقيام بالتنسيق مع الأشخاص الذين سيشاركون في المفاوضات . وعلى كل حال فإن أغلبية الأهداف تشكل أجزاء من الأهداف التي لخصناها أعلاه والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع المنتجات التي يتم بيعها والعملاء الذين يتم البيع لهم .

الأهداف النوعية أو الموضوعية

إن الأهداف النوعية يمكن أن تكون مصدراً للمتاعب إذا حاول مديرو المبيعات تقويم أداء رجال البيع من خلال معايير تشتمل على مصطلحات نظرية مجردة مثل «الولاء» و «الحماس» و «التعاون» وما إلى ذلك طالما أن هذه المصطلحات من الصعب قياسها بشكل موضوعي . فعندما يبحث المديرون عن قياسات نوعية للأداء فإنهم يلجؤون في كثير من الأحيان لتفسيرات شخصية جداً تسبب الاستياء والإحباط لأولئك الذين يتم تقويمهم .

ولكن بإمكان المديرين أن يضعوا أهدافًا نوعية وذات علاقة وثيقة بأداء رجال البيع أثناء العمل . فمثلاً بالإمكان تقويم المهارة التي يستخدمها البائع أثناء العمل من خلال معرفته بمنتجات المنشأة أو المهارة التي ينفذ بها عمله أو المهارة التي يستطيع أن يتغلب من خلالها على الاعتراضات أثناء المقابلة البيعية مع العميل أو القدرة على تعريف العملاء بالسلعة وتقويم النضج الفني لهم . ففي الوقت الذي تتميز فيه هذه القياسات بطبيعة موضوعية إلاّ أنها ترتبط في الوقت نفسه بمعايير الأداء التي يفهمها رجال البيع ويقبلونها .

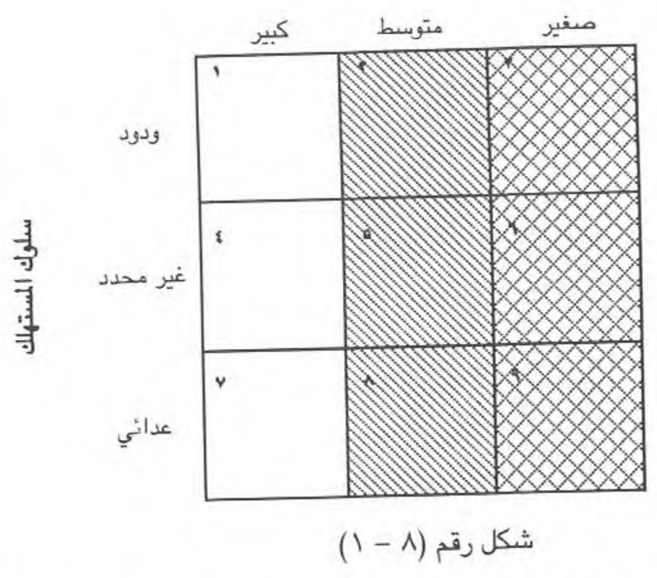
وإذا توفرت هذه المعايير فإنه ليس من الصعب بالنسبة لمدير المبيعات أن يُحدّد مقاييس لكفاءة رجال البيع ، وأن يحصل على تأييدهم (أي رجال البيع) على ذلك ، وأن يضع برامج تدريبية على المهارات المطلوبة ، وأن ينمي فيهم السلوك الاحترافي المهني ، وأن يوضح لهم كيف يدربون أنفسهم ، وأن يُحدّد متطلبات التدريب لرفع مستوى الأداء ، وأن يقوّم التطور في أداء مهام العمل وتأثير أيّ تدريب تم في الماضي .

وقد اكتشفت إحدى شركات السلع الاستهلاكية التي يعمل بها ثلاثون من مشرفي المبيعات الميدانيين أن معظم هؤلاء المشرفين يُمضي جُزءًا كبيرًا من وقته في أعمال مكتبية وإدارية روتينية . ولذلك فقد قامت الشركة بإبعاد هؤلاء المديرين عن المكاتب وأصرت على أن يُمضوا أغلبية وقتهم في الميدان (السوق) من أجل تدريب رجال البيع على تطوير مهاراتهم وأدائهم . ومن أجل تسهيل هذه المهمة فقد تم تدريبهم (المشرفين) على كيفية تقويم وتطوير أداء رجال البيع في الميدان العملي ، ونتيجة لذلك فقد ازدادت المبيعات بشكل كبير مما نتج عنه زيادة مكافآت مشرفي المبيعات . وقد أدى ذلك بدوره إلى التغلب على الاستياء الذي أحسوا به نتيجة لإبعادهم عن مكاتبهم .

تحسين إنتاجية رجال البيع

يعترف أغلبية رجال البيع بزيادة الزيارات للعملاء الكبار الذين يقابلونهم بالترحاب الودي وانخفاض الزيارات لأولئك العملاء الذين لا يقابلون رجال البيع بمثل هذه الروح حتى وإن كانوا من العملاء الكبار الذين يشترون بكميات كبيرة . وإذا قمنا بتصنيف العملاء وفقًا لمدى توادهم لنا ، بالإضافة إلى حجم مشترياتهم فإنه من السهل أن نقوم بعمل مصفوفة بسيطة تساعدنا في تحديد العملاء الذين يجب أن نوجه اليهم أكبر مجهوداتنا .

فالشكل (٨ – ١) يوضح أن المربعات التي تمنح أكبر فرصة لزيادة المبيعات هي المربعان (٤) و (٥) بينما يحتاج المربعان (١) و (٢) إلى زيادة زيارات من أجل دعم علاقاتنا بهم . أما المربعان (٧) و (٨) فإنه يجب إيجاد استراتيجية بديلة لمعرفة ما إذا كان بالإمكان التغلب على العداء معهم وبناء علاقة ثقة معهم . وإذا أخفقت هذه الطرق البديلة فإن الحل هو تقليل الزيارات لهم . أما المربع (٩) فهو مربع لا يؤبه به بينما المربعان (٣) و (٦) هما اللذان سيحظيان بأقل اهتمام منا وفقًا للأهداف التي نرمي اليها .



شكل رقم (٨ - ١)

هذا كله لا يعني وضع قواعد محدّدة عن عدد الزيارات التي يتعين أن نقوم بها لعملائنا ، فهذه الزيارات تتوقف دائمًا على حكم وتقويم الإدارة . فالغرض الوحيد من هذه المصفوفة هو اختبار الافتراضات بشأن عدد الزيارات للعملاء الحاليين والمستهدفين والتأكد من عدم إهدار وقتٍ يمكن الاستفادة منه لزيادة الإنتاجية في اتجاهات وأماكن أخرى .

كيف نستطيع أن ندير فريق المبيعات

لقد لاقى تحفيز رجال البيع اهتمامًا كبيرًا في الفترة الأخيرة والسبب الرئيس في ذلك هو الدراسات التي قام بها علماء النفس والإدارة في مجالات الإدارة . فهناك الآن اتفاق عام على أنه لا يكفي أن تعطي شخصًا ما منصبًا ومكتبًا وتتوقع منه نتائج طيبة . فقد أصبح من المعروف أن القيادة الفعّالة تعتمد على الأتباع كما تعتمد على الإدارة . وفي الوقت الذي لا نهدف فيه إلى الدخول في نقاش مفصل عن التحفيز إلاّ أننا سوف نعرف بعض العوامل المهمة التي تساهم في إدارة رجال المبيعات بشكل فعّال .

فإذا كانت مهمة مدير البيع هي تحسين أداء فريق المبيعات وإذا كان الأداء معادلة رياضية تعتمد على (الحوافز) ناقصاً (المثبطات) فإنه كلما زادت (الحوافز) وانخفضت (المثبطات) كلما كان الأداء أفضل .

وقد اتضح من الأبحاث والدراسات أن من أهم عناصر تحفيز رجال البيع هو الإحساس بقيمة العمل الذي يقومون به . وبمعنى آخر فإن الرغبة في الثناء والإحساس بالمكانة ، وتجنب الملل والرتابة ، وتحسين صورة الشخص كما يرغب أن يراها ، والتحرر من الخوف والقلق ، والرغبة في الانتماء إلى شيء يعتقد أنه ذو قيمة وغير ذلك من العوامل تساهم في تحسين الأداء . وقد تم في أحد الأبحاث المشهورة في الولايات المتحدة اختبار الأسباب التي أدت إلى ارتفاع مبيعات عشرين فرعاً من فروع إحدى الشركات ومقارنتها بالأسباب التي أدت إلى انخفاض مبيعات عشرين فرعاً أخرى في نفس الشركة علماً بأن الفروع العشرين الأولى كانت هي الأكثر ارتفاعاً في المبيعات من بين فروع الشركة والثانية كانت الأكثر انخفاضاً . وقد اتضح من البحث أن العوامل سالفة الذكر كانت هي الأسباب الرئيسة وراء ذلك .

ولكن المكافآت المالية تعد من العناصر المهمة في عملية التحفيز وستبقى كذلك دائماً . وعلى الرغم من أن هذا لا يعني دفع أكبر كمية من المكافآت المالية إلاّ أنه من المهم أن نعرف أنه مالم يكن هناك حوافز مالية مجزية في المنشأة فإن رجال البيع لن يستمروا فيها . ولذا فعندما يأتي الوقت لوضع خطة المكافآت المالية التي تشتمل في العادة على مرتب أساس زائد بعض الحوافز المالية الخاصة بالمجهودات المتميزة مثل مكافأة النجاح أو العمولة وغير ذلك ، فإن الأهداف التالية يجب وضعها في الاعتبار :

- جذب رجال البيع المتميزين والمحافظة عليهم .
- الحفاظ على القدرة التنافسية للمنشأة .
- مكافأة رجال البيع وفقاً لأدائهم الفردي .
- توفير دخل مضمون لرجل البيع زائداً معدل نمو منتظم يعتمد على إنجازاته في العمل .
- توليد مبادرات فردية من أجل تحسين المبيعات .
- تشجيع العمل الجماعي .

- تشجيع الأداء الخاص بالمهام الضرورية غير البيعية (كالأعمال المكتبية مثلاً) .
- التأكد من أن الإدارة تستطيع أن توفر مستوى تعويضات مناسب ومرن بحيث تستطيع تعديله وفقًا للظروف من أجل تحقيق أهداف المبيعات .

ومن أهم المفاهيم التي ينبغي الاهتمام بها في عملية تحفيز وحث رجال البيع على بذل اقصى جهد ممكن هو إخبار رجال البيع بـ :
١ - مدى إمكانية تحقيقهم للأهداف المرسومة لهم .
٢ - المنافع الشخصية الناتجة عن تحقيق تلك الأهداف .

وتسمى نظرية تحفيز رجال البيع هذه بطريقة مسار الهدف لأنها مبنية على المسار الذي يتبعه رجل البيع لتحقيق أهداف معينة خاصة بالمبيعات ، ويكون تحقيقها عن طريق التحرك الناجح في هذا المسار ، فالبائع يُقدّر احتمالات النجاح في التحرك في مسارات مختلفة واحتمال اعتراف رؤسائه بإنجازه لمهام عمله وتحقيق الأهداف والمكافأة بناءً على ذلك . وبمعنى آخر فإن مهام مدير المبيعات فيما يختص بالتحفيز تشتمل على زيادة مكافآت رجال البيع نتيجة لتحقيقهم تلك الأهداف والعمل على تسهيل التحرك لتحقيق تلك الأهداف ونيل المكافآت ، وتقليل المعوقات والمصاعب ، وزيادة فرص الرضا الشخصي أثناء التحرك في هذا المسار .

وقليل من الناس هم الذين ينكرون أن تحفيز رجال المبيعات شيء صعب وموضوع عاطفي للغاية . وقد شهد المؤلف في ذات يوم مؤتمراً للمبيعات كانت فقرة الافتتاح فيه لمدير التسويق الأنيق ، والذي أمضى ساعة وهو يشير إلى الخرائط والرسوم البيانية المعروضة على الحضور . ولذا فلم يكن من المستغرب أن لا يتذكر المواضيع الرئيسة التي تهم رجال البيع إلاّ القليل من رجال البيع الذين حضروا تلك الحفلة ، مما أدى إلى استياء كثير منهم .

ومن بين الممارسات الخطأ الأخرى أثناء مؤتمرات المبيعات استخدام لهجة عدوانية مثل « إن خطتنا تتركز في القضاء على منافسينا قضاءً مبرمًا ....» ونحو ذلك من التعبيرات العسكرية . وإن استخدام مثل هذه التعبيرات بعيد جداً عن الظروف اليومية التي يعيشها البائع العادي الذي يصعد إلى سيارته الصغيرة في بداية الأسبوع ، في يوم عاصف أو ممطر ، ويُقابَل بالرفض في أول زيارة يقوم بها في الأسبوع !!

ونحن هنا لا ندعو إلى أن تكون مؤتمرات البيع جامدة وخالية من الإثارة فالأمر قد يتطلب قليلاً من الإثارة ولكن من الأفضل أن يهتم مديرو المبيعات بتوفير المعلومات والأدوات المساعدة لرجال المبيعات في أداء مهامهم وحل المشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم ، أما استعراض الأرقام والخرائط البيانية والملابس الأنيقة فقد لاتثير اهتمامهم ولا تلبي احتياجاتهم .

إعداد خطة المبيعات

ليس هناك خطتان من خطط المبيعات متشابهتين تماماً وتحتويان على التفاصيل نفسها . ولكن يمكن إعطاء بعض التوجيهات العامة في هذا الشأن . فجدول (٨ - ٢) يقدم مثالاً للأهداف التي يمكن وضعها لرجل المبيعات . ومن الواضح أن مثل هذه الأهداف ستكون هي النتيجة المنطقية لتقسيم الأهداف التسويقية إلى أهداف فعلية للمبيعات .

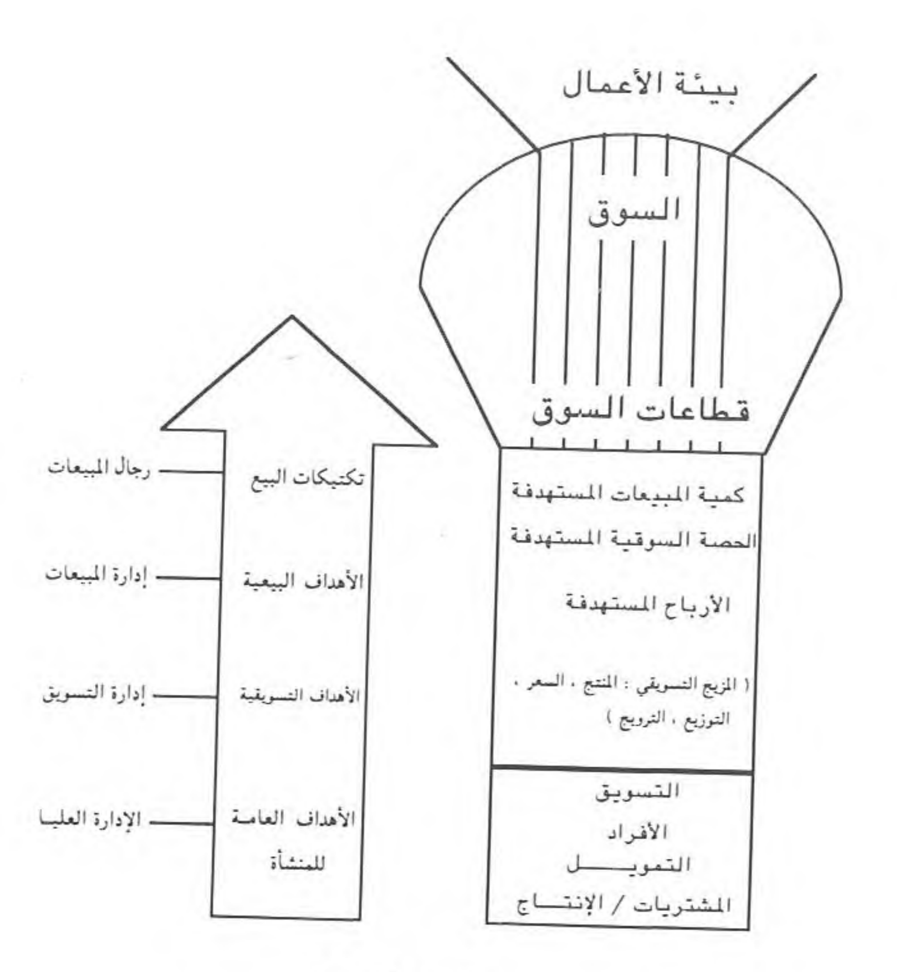
فكل المنشآت تقوم بوضع أهداف عامة وشاملة ، ويُشتق من هذه الأهداف العامة أهداف تسويقية محدّدة . وقد تعرضنا في هذا الفصل للبيع الشخصي في سياق النشاط التسويقي الشامل ، فهذه الطريقة تقودنا إلى التسلسل الهرمي التالي الخاص بالأهداف وهو كالآتي :



وسوف تجد في الشكل (٨ - ٢) توضيحاً لذلك . أما أهداف رجال المبيعات فسوف تجدها موضحة في جدول (٨ - ٢) .

جدول (٨ - ٢) أهداف رجال المبيعات

الهدف	عن ماذا تبحث	كيفية وضع المعيار	كيفية قياس الأداء	عن ماذا تبحث
١ - تحقيق كمية المبيعات المطلوب تحقيقها .	كمية المبيعات المستهدفة خلال فترة معينة لمجموعة معينة من العملاء أو (و) المنتجات .	* بالتحليل لكل من : - المبيعات المتوقعة لكل منطقة من المناطق البيعية . - المبيعات المتوقعة لكل عميل . * بالمناقشة والاتفاق بين مدير المبيعات ورجل المبيعات .	المقارنة بين كمية المبيعات المستهدفة والمبيعات الفعلية .	قصور واضح بين المبيعات الفعلية والمبيعات المستهدفة .
٢ - بيع العميل النوعيات والكميات المستهدفة .	تحقيق المبيعات المستهدفة (بالأنواع والكميات) لعميل معين أو مجموعة من العملاء خلال فترة معينة .	بالتحليل لسجلات العملاء من حيث : - المبيعات المتنوعة . - المبيعات الحالية . * بالمناقشة بين مدير المبيعات ورجل المبيعات .	بالمراجعة الدقيقة لسجلات العملاء . * بالملاحظة الميدانية المتفحصة لأداء رجال البيع في السوق .	* الفشل في تحقيق المبيعات المستهدفة . * الرضا عن نوعية المنتجات المباعة لكل عميل .
٣ - التخطيط الجيد لمكالمات وزيارات العملاء لتحقيق أقل التكاليف الممكنة .	تحقيق العدد المناسب من الاتصالات والزيارات للعميل الواحد ، وذلك خلال فترة معينة .	* بالتحليل لكمية المبيعات المتوقعة لكل عميل . * بتحديد العلاقة بين أعداد الزيارات والمكالمات وما تحققه من مبيعات ، ووضع معدلات لها . * بالمناقشة والاتفاق بين مدير المبيعات ورجل المبيعات .	* بالمراجع الدقيقة لسجلات العملاء . * بالتحليل الدقيق للعلاقة بين أعداد الزيارات ومبيعات العملاء . * بفحص تقارير الاتصالات والزيارات التي يعدها رجال المبيعات .	* معدلات مرتفعة من الاتصالات والزيارات للعميل الواحد بالمقارنة مع كمية المبيعات لهذا العميل . * القصور في إجراء العدد الإجمالي للاتصالات والزيارات خلال الفترة المتفق عليها .
٤ - كسب عملاء جدد .	* عدد الاتصالات بالعملاء المحتملين خلال فترة زمنية معينة . * بيع منتجات جديدة للعملاء الحاليين .	تحديد العدد الإجمالي من العملاء الحاليين والمحتملين . * تحديد أماكن وطرق جديدة للبحث عن فرص مناسبة وعملاء محتملين .	بالتحليل لكل من : * تقارير الاتصالات . * سجلات العملاء الجدد . * نسبة أعداد العملاء الحاليين والمحتملين .	* القصور في إجراء المكالمات والزيارات المتفق عليها وذلك للبحث عن عملاء جدد . * معدلات منخفضة في نسبة أعداد العملاء الجدد إلى العملاء الحاليين .
٥ - أن يكون منهج وطريقة وأسلوب البيع بالجودة المطلوبة .	* استخدام المهارات والمعارف والتكتيكات المناسبة وذلك لكل عنصر من عناصر العملية البيعية . * استمرارية استخدام وسائل وأدوات البيع المساعدة (كالعينات ، النشرات التعريفية ..... الخ) .	* بالمناقشة والاتفاق بين مدير المبيعات ورجل المبيعات .	الملاحظة الميدانية لكيفية أداء رجال المبيعات وذلك في كل مرحلة من مراحل عملية البيع .	الفشل في : * تحديد أهداف كل مرحلة من مراحل العملية البيعية . * بعض جوانب المعرفة والمهارة لمراحل المبيعات . * استخدام الأدوات المساندة لعملية البيع .



شكل رقم (٨ – ٢)

ويمكن تلخيص استفادة إدارة المبيعات من هذه الطريقة كما يلي :

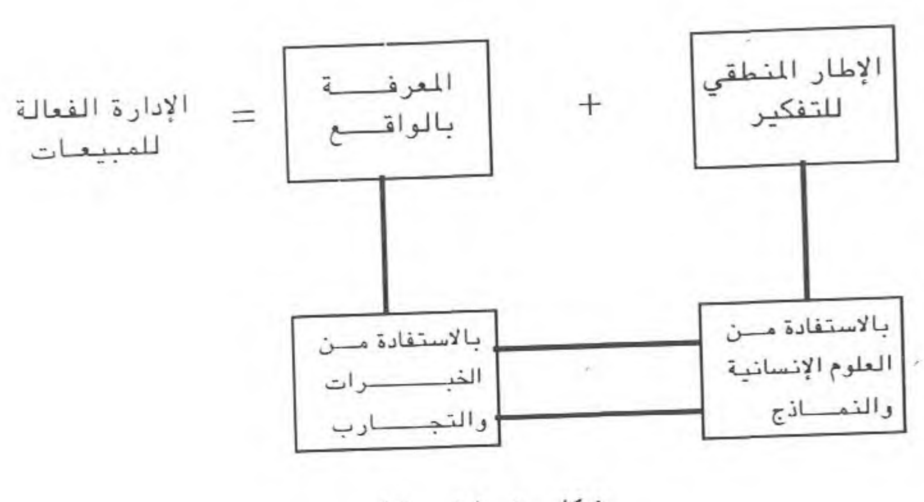
١ – تنسيق أهداف المنشأة والأهداف التسويقية مع المجهودات البيعية الفعلية .

٢ – وضع علاقة دائرية بين أهداف المنشأة واحتياجات العملاء .

٣ – تحسين فاعلية المبيعات من خلال فهم تأثير قرارات البيع على الأهداف العامة للمنشأة والأهداف التسويقية .

والمثال التالي يوضح أن رجال البيع لا يمكن إدارتهم بمعزل عن أهداف المنشأة والأهداف التسويقية بمعناهما العريض . فمثلاً كان رجال البيع في شركة تصنيع حاويات الحديد الصلب الذي لا يصدأ تبيع كل أنواع الحاويات لكل من يستطيع أن يشتريها تقريباً ، وقد أدى ذلك إلى مشكلات كثيرة في مجال تخطيط الإنتاج والتوزيع والتسويق ، بل وحتى شراء المواد الخام ، مما أثر على ربحية الشركة تأثيراً بالغاً . وفي النهاية تم توجيه التعليمات إلى رجال البيع للتركيز على أنواع معينة من المنتجات وعلى فئات معينة من العملاء مما أدى إلى دعم اقتصاديات الشركة في كل فروعها .

وخلاصة القول إن رجال البيع أحد العناصر الحيوية والمهمة في إدارة التسويق ، والذين يجب الاهتمام والعناية الكافية بهم مثلهم في ذلك مثل المجالات والعناصر الأخرى في إدارة التسويق : وهنا يكون للخبرة والإطار المنطقي للتفكير أثر ودور كبير في إدارة البيع بطريقة فعّالة . (انظر الشكل ٨ - ٣)



شكل رقم (٨ - ٣)

أسئلة تطبيقية

١ - ماهي الوظائف الأساسية لرجال البيع في منشأتك ؟ وكيف يتم تنسيق عملهم ؟

٢ - كيف يتم توزيع رجال البيع : وفقًا للمناطق الجغرافية أم وفقًا لنطاق المنتج أم وفقًا لنوع العملاء ؟ هل هذا هو التوزيع الأمثل ؟ ماهي أنماط التوزيع الأخرى التي يجب أن تنظر منشأتك فيها ؟

٣ - من المسئول عن رجال البيع في منشأتك ؟ وماهي العلاقة بين مسئولية هذه الوظيفة ومسئوليات التسويق الأخرى في المنشأة ؟ هل يسبب ذلك أي مشكلات ؟ وأين تنشأ المشكلات وكيف يمكن حلها ؟

٤ - هل تستطيع أن توضح الأوضاع التي تبرر استخدام الحجم الحالي من رجال البيع ونوعياتهم ؟ هل تستطيع أن تدافع عن موقفك إذا طُلب منك أن تخفض رجال البيع بنسبة ٣٪ ؟ كيف تستطيع أن تفعل ذلك ؟ ماهي النتائج في اعتقادك بعد التخفيض بنسبة ٣٪ ؟

٥ - كيف يتم استخدام رجال البيع في منشأتك ؟ وهل هذا هو أفضل استخدام ممكن ؟ حدّد أي طرق أخرى تستطيع بها نشاطات رجال البيع تحسين الاتصالات التسويقية ؟

٦ - قوم خطة مبيعات منشأتك . هل تنساب بصورة طبيعية من الأهداف التسويقية للمنشأة ؟



الفصل التاسع

خطة التسعير



يبدأ الفصل التاسع من هذا الكتاب بالتحذير من طريقة التسعير على أساس التكلفة ، كما يقوم بمناقشة قرار التسعير ضمن محفظة الأعمال الإدارية وضمن تحليل دورة حياة المنتج ومن خلال تحديد موقع المنتج في السوق ، كما يناقش هذا الفصل التكاليف كأحد عناصر سياسة التسعير كما هو الحال في التسعير للقنوات التسويقية ، ويحتوي هذا الفصل أيضاً على قسم خاص بالتسعير لغرض المنافسة من خلال تسعير المزايا والفوائد التي يقدمها المنتج للمستهلك ، وفي نهاية هذا الفصل يتعرف القارئ على كيفية إعداد خطة تسعيرية .

مقدمة

في البداية يجب التنبيه إلى نقطة مهمة حول التسعير ، فنادراً ما يكون هناك خطة واضحة للتسعير ضمن الخطة التسويقية ، وليس من الصعب التعرف على السبب وراء ذلك ، فالترويج بأشكاله المختلفة يمكن قياسه والتحكم فيه بشكل منفصل عن بقية عناصر المزيج التسويقي ، وكذلك بالنسبة للتوزيع ، أما مايتعلق بالمنتج نفسه والسعر المطلوب والخدمة المقدمة واستراتيجيات الاتصال ، فإننا نجد أنها جميعاً تعد جزءاً من عملية تقديم المنتج للمستهلك ، فالسعر يرتبط بعملية تقديم المنتج ونادراً ما يتم فصله أو وضع خطة خاصة به .

وقد أصبح من الطبيعي وضع أهداف معينة لمجموعة من المنتجات أو لمجموعة مُحدَّدة من العملاء ويُلحق بها استراتيجية التسعير والتي تشمل جميع التفاصيل الضرورية التي توضح كيف يمكن لسياسة التسعير أن تساعد على تحقيق الأهداف التسويقية .

ومع ذلك فقد رأينا أن نقدم موضوع التسعير كعنصر منفصل عن بقية عناصر المزيج التسويقي لأن هذه هي الطريقة الوحيدة التي من خلالها يمكن مناقشة المواضيع المعقدة والمرتبطة بالتسعير بشيء من التفصيل . لذلك فعند مناقشة الخطة التسعيرية يجب علينا أن ننظر إليها كما لو كنا ننوي إعداد خطة تسعير منفصلة عن خطط المزيج التسويقي الأخرى . أما كيفية توحيد كل هذه الخطط في خطة واحدة فهو ما سوف نناقشه بالتفصيل في الفصل الثالث عشر .

التسعير والمحاسبة

لا شك أن الكثير من الناس قد سمع بالمناقشة التي دارت بين صاحب أحد المطاعم (الذي قرر أن يبيع علب اللوز في مطعمه) وبين محاسبه ، فصاحب المطعم كان يرى أن تباع علبة اللوز بعشرة ريالات بينما تكلفة العلبة الواحدة ستة ريالات . ولسوء الحظ ، فقد أصرّ المحاسب على أن تضاف التكاليف الأخرى والتي تتضمن الإيجار ، والتدفئة ، والإضاءة ، والمواد ، ومعدلات الاستهلاك ، والديكور ، وغسيل الزجاج ، والصابون وغيرها إلى تكاليف العلبة . ولأن مجموع هذه التكاليف بالإضافة إلى الإيجار سوف يصل إلى ١٥٦٠٠ ريال في السنة على أساس مستوى مبيعات يقدر بخمسين علبة من اللوز في الأسبوع (والتي تكلف ١٢ ريال لكل علبة) ، فإن صاحب المطعم سوف يخسر ريالين في العلبة الواحدة .

لذلك فإن كثيراً من القراء سوف يقدرون إحساس صاحب المطعم وسوف يقتنعون بأنه لا يمكن أن يكون هناك اتفاق تام في أيّ منشأة بين المحاسبين ورجال التسويق خاصة فيما يتعلق بالتسعير .

إن المحاسبين كثيراً ما يعجزون عن فهم الدور المهم الذي يقوم به التسويق في المنشأة ، فالكثير من المحاسبين لديهم معرفة كبيرة بالأعمال بصفة عامة ولكنهم يعرفون القليل عن التسويق ولذلك فهم يتحاملون على رجال التسويق والمهمة التسويقية ، فهم ينظرون إلى التسويق على أنه نشاط عديم الفائدة للمجتمع ، كما أن أنشطة التسويق المسموعة كالإعلانات التلفزيونية لا يُنظر إليها بشكل صحيح وشامل ، بالإضافة إلى أنه ليس من السهل فهم القرارات المعقدة المتعلقة أساساً بالسلوك الإنساني بغض النظر عن الأشياء التي يمكن حسابها ، لذلك فإن اللوم عادة ما يقع على رجال التسويق فقط .

ولكن من جهة أخرى فإن رجال التسويق الذين لا يقدرون النتائج المالية المترتبة على قراراتهم والذين يعجزون عن إدراك المحددات المالية التي يصادفونها عند اتخاذهم القرارات يجب أن يتحملوا جزءاً من اللوم ومن مسئولية هذا الصراع بين الطرفين «رجال التسويق والمحاسبين» .

إن الموضوع الذي عادة ما يبرز على السطح هو التسعير ، وهدفنا في هذا الفصل هو أن نتناول معنى التسعير من وجهة نظر تسويقية مع الأخذ في الاعتبار المحددات والتطبيقات المالية التي يواجهها المحاسبون ، فمن المؤكد أنه إذا اجتمع رجل تسويق ومحاسب في فريق واحد فسوف يكون هناك تعارض شديد بينهما .

إن السعر يسبب الطلب ، وبالرغم من أنه ليس العامل الوحيد الذي يؤثر في المبيعات ، إلاّ أنه عامل مهم في تحديد الكمية المباعة من منتج معين . ومما يثير الاستغراب حقًا هو عدم عناية الكثير من المنشآت بسياسات التسعير على الرغم من أهمية التسعير كأحد عناصر المزيج التسويقي وكعامل أساس في تحديد الربحية .

إن أهمية قرار التسعير تأتي من خلال تأثير السعر على المبيعات ، فالسعر لايؤثر فقط على الأرباح الحدية من خلال تأثيره على الإيرادات ، وإنما يؤثر أيضاً على الكمية المباعة من خلال تأثيره على الطلب ، وبصفة عامة فإن للسعر تأثيراً مشتركًا على جميع عناصر المزيج التسويقي . لذلك فمن الضروري أن يصبح التسعير جزءاً من التخطيط التسويقي ، لتحقيق أهداف يتم وضعها وتحديدها بدقة .

على الرغم من أن الأسعار في بعض المجالات الاقتصادية تُحدّد من قبل جهات خارجية لا يستطيع متخذو القرار في المنشأة التحكم فيها ، إلاّ أنه في الأسواق تكون الأسعار - في العادة - ناتجة عن قرارات إدارة المنشأة ، والمهم هو كيف يجب أن تكون تلك القرارات عندما يريد المحاسبون رفع أسعار منتجاتهم لكي يعظموا الربحية ، بينما يريد رجال التسويق من جانب آخر إبقاء السعر على حاله أو تخفيضه لكي تزداد الحصة السوقية للمنشأة ؟ إن الاجابة على هذا السؤال ربما تكون أسهل مما تتوقع عندما نقول لك خذ آلة حاسبة ثم احسب أيًا من هذين القرارين سوف يزيد الربحية على المدى الطويل .

ولكن لا يزال هناك احتمال كبير لوجود شكوك حول سهولة هذه الطريقة ، ولكي نضع طريقة مقنعة لمواجهة هذه الشكوك فلنأخذ في البداية تقرير مجموعة بوسطن الاستشارية عن صناعة الدراجات النارية البريطانية ، التي تعد تقريباً من الصناعات الميتة :

«إن خاصية هذه الصناعة هي التركيز على الربح الذي يحققه كل منتج لذلك فإنه في كل سوق من أسواق هذا المنتج يجب معرفة هامش الربح المستهدف كزيادة عن

التكاليف التي يصل بها المنتج إلى ذلك السوق ، ومع وضع هذا (أي مدى ربحية كل منتج) كهدف أساس فإن صناعة الدراجات البريطانية اتبعت السياسات المساندة الآتية :

١ - يجب إعادة تصنيف المنتج أو إلغاؤه عندما يبين النظام المحاسبي أنه غير مربح ، إلاّ أنه يؤخذ على هذا النظام إغفال النظرة المستقبلية للتكاليف التي تتغير بتغير كميات الإنتاج .

٢ - يجب وضع الأسعار على المستوى الذي يكفي لكي تحقق المنشأة أرباحًا ومن ثم تتم زيادة هذه الأسعار تدريجيًا ما أمكن ذلك .

٣ - إن تكاليف نظام التسويق الفعّال عادة ما تكون مقبولة فقط في الأسواق التي يتوفر بها المنتج ويحقق أرباحًا ، أما الأسواق الجديدة فعادة تُفتح عندما لاتتطلب هذه الأسواق تكاليف طائلة للدخول فيها .

٤ - إن اتجاه جميع الخطط والأهداف الأساسية هو تحقيق الأرباح من خلال العمليات القائمة حاليًا وفي حدود الإمكانيات المتاحة للمنشأة ، بدلاً من التخطيط لتطوير وضع المنشأة في المدى الطويل . انتهى تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية .

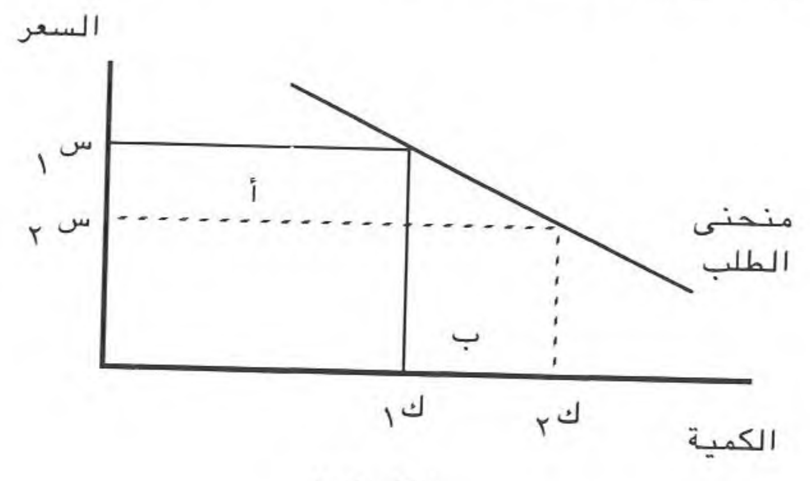
إن هذه السياسات هي التي قادت صناعة الدراجات النارية البريطانية إلى الانحسار وفقدان حصتها السوقية في الأسواق العالمية خاصة عندما ركزت بشكل كبير على الفصل بين موديلاتها المختلفة ، لذلك فإن تركيز صناعة الدراجات البريطانية على الربحية في الأجل القصير (وهو الهدف الذي تسعى إليه مثل هذه السياسات المذكورة أعلاه) قد أثرت على مستوى أداء الصناعة في الأجل الطويل مما أدى إلى التساؤل عن مستقبل هذه الصناعة بأكملها .

لذلك يمكننا القول إن صناعة الدراجات النارية البريطانية ميتة من حيث الأغراض والأهداف ، لهذا فإن وجهة نظر مجموعة بوسطن الاستشارية حول التسعير والأرباح يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وبشكل جاد ، وقد أيد ذلك ماتطرق له بنك وستمنستر المحلي في تقريره ربع السنوي حيث قال «إن الأداء التجاري المتدني لصناعة الدراجات النارية البريطانية كان نتيجة لعدم فهم التطبيقات الاستراتيجية للعلاقة بين كميات الإنتاج وتكاليف الإنتاج» .

وفي المقابل نجد أن المنشأة اليابانية النموذجية تبذل جهوداً كبيرة لرفع حصتها السوقية الأمر الذي يمكن تحقيقه عن طريق تخفيض الأسعار وذلك بغض النظر عن المشكلات التي يمكن أن تواجهها المنشأة في الأجل القصير ، وبعبارة أخرى فإن اليابانيين يعرفون مدى التعويض والربح الذي يمكن الحصول عليه في الأجل الطويل مقابل التضحية بالأرباح في الأجل القصير .

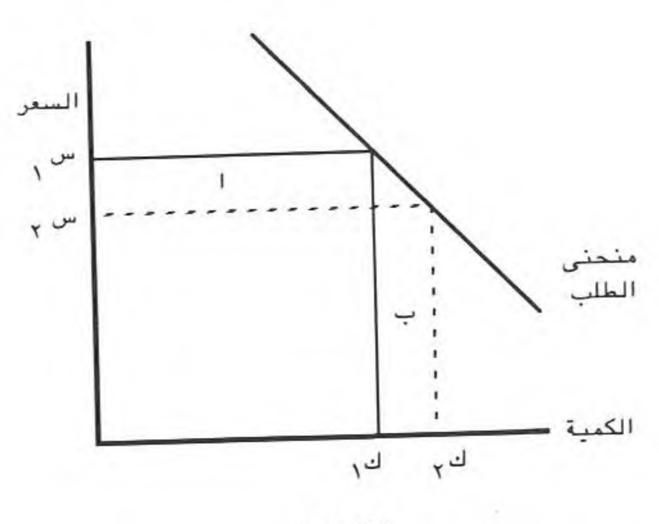
ومع ذلك تظل هناك بعض التساؤلات حول وجهة النظر هذه ، فهناك حقيقة معروفة وهي أن كلاً من رجال الصناعة وتجار التجزئة بدأوا يتساءلون عن مدى جدوى خفض الأسعار في مقابل خفض الربحية خاصة وأن الدراسات والبحوث قد أثبتت أن عامة المستهلكين لديهم إحساس وأفكارعامة عن قيمة الأشياء وأسعارها ولكن بعيداً عن المعرفة الدقيقة بالأسعار .

إن الهدف من خفض الأسعار هو زيادة الكمية المباعة كما يوضح ذلك الشكل (٩-١) ، فالهدف هو جعل المساحة ب (ك٢ × س٢) أكبر من المساحة أ (ك١ × س١) . كما أن زيادة الكمية المباعة يجب أن تؤدي نظرياً إلى خفض التكاليف وذلك من خلال تأثير الخبرة حيث يفترض أن تنخفض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة بزيادة كميات الإنتاج (كما هو مبين في الفصل الخامس) .



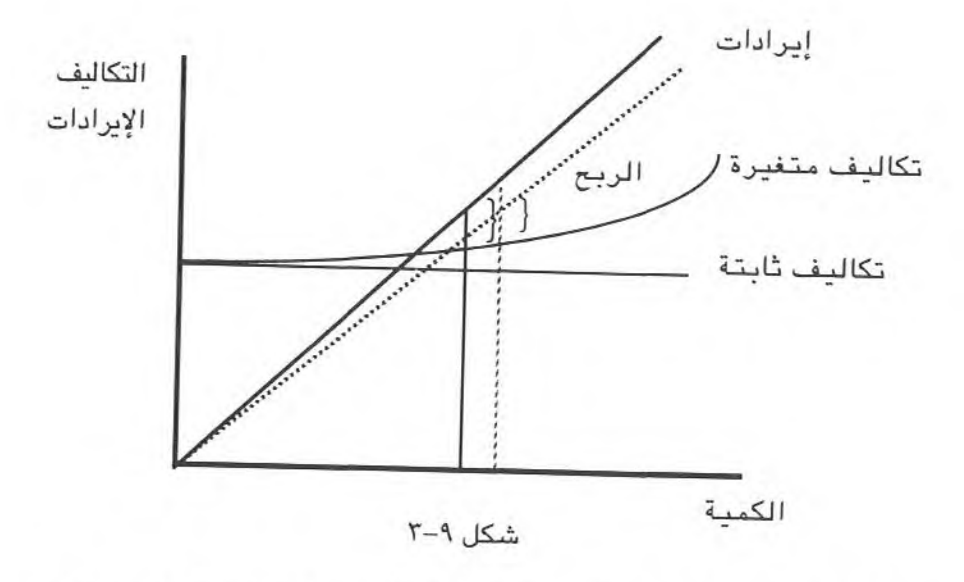
شكل ٩-١

إلاّ أن ما يحدث في بعض الأحيان أن مبيعات السوق لا ترتفع بالقدر الكافي حتى تتــوازن الإيرادات مـع التكاليف مما يؤدي إلى انخــفــاض الأرباح والشكل (٩ – ٢) يوضح تلك النتيجة حيث المساحة (ب) تبدو أقل من المساحة (أ) ، ويمكن النظر إليها من جانب آخر كمـا هــو موضــح بالشكــل (٩ – ٣) :



شكل ٩-٢

وهذا يقـودنا إلى السـؤال عن الوقت ، حـيث يتـغـيرشكل منحني الطلب مـع الوقت بسبب تأثير بعض العوامل ، فقد يكون هناك ميزة بسيطة للتضحية ببعض الأرباح في الأجل القصير أو الأجل الطويل .



شكل ٩-٣

لذلك فإنه من الملائم أن نبدأ بمعرفة العوامل التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند محاولة الإجابة على السؤال الذي أُثير مسبقًا فيما إذا كان الهدف من التسعير هو زيادة الربحية أو زيادة الحصة السوقية ، وهذه العوامل هي :

* الأهداف (العامة والتسويقية) ومحفظة المنتجات .
* دورة حياة المنتج .
* مكانة المنتج في السوق .
* المنافسة (الحالية والمتوقعة) .
* التكاليف (سواءً الخاصة بالمنشأة أو بالمنافسين) .
* قنوات التوزيع .

الأهداف ومحفظة المنتجات

لسوء الحظ فإن كثيراً من المناقشات التي تدور في المنشأة حول التسعير تنشأ من فراغ ، فمثل هذه المناقشات تنشأ بدون أن تتحدد الأهداف التي يجب أن يساهم التسعير في تحقيقها .

لقد أصبح من الواضح أن هناك أهمية بالغة لوجود أهداف متسلسلة وواضحة لدى المنشـأة والتي توجه إليها جميع الأنشطة وتكون مرتبطة بعضها مع بعض وبنشاط التسعير ، فعلى سبيل المثال ، الأهداف العامة للمنشأة يمكن أن تنص على أن تحقيق الأرباح في الأجل القصير أمر مطلوب ، وقد يعود السبب في ذلك إلى وضع أحد المنتجات بالنسبة للمنتجات الأخرى في المنشأة نفسها ، فقد يستأثر أحد المنتجات النامية بقرار بالاستثمار فيه ، الأمرالذي يتطلب سحب تدفقات نقدية عالية من منتج أو أكثر في محفظة المنتجات لدعم هذا النمو .

ومن المهم ملاحظة أن الأهداف العامة للمنشـأة ذات تأثير كبير على الأهداف التسويقية ، والتي سبق أن قمنا بمناقشتها في الفصل السادس ، فأهداف المنشـأة التسويقية المتعلقة بمنتج معين يمكن أن تنص على التركيز على الأرباح في الأجل القصير حتى لو كان ذلك يؤثر سلبياً على الحصة السوقية للمنشأة ، وهذا بدوره سوف يؤثر على استراتيجية التسعير الأمر الذي قد يناسب وضع أحد المنتجات في مقابل منتج آخر داخل محفظة المنتجات ، فعلى سبيل المثال قد يكون هناك منتج ضمن مربع عدم التأكد « الاستفهام » إلاّ أن المنشأة قد تختار منتجاً آخر للاستثمار فيه ، الأمر الذي يؤدي إلى تنامي الرغبة في جعل منتج «مربع عدم التأكد » يساهم في الأرباح بأكبر قدر ممكن لدعم المنتج الآخر ، ومن ثم فإن استراتيجية التسعير يجب أن تسعى إلى تحقيق ذلك ، لذا فإن عملية وضع الأهداف التسويقية لأي منتج تعد بدون شك نقطة البداية في أيٍّ عملية تسعير .

دورة حياة المنتج

لقد أوضحنا فيما سبق أهمية دورة حياة المنتج في وضع الأهداف التسويقية للمنشـأة . فمثلاً ، عندما نعتقد أن منتجًا معيناً قد وصل إلى أو اقترب من مرحلة النضج في دورة حياته ، يصبح من غير الحكمة زيادة الحصة التسويقية لذلك المنتج ، بل إن مساهمة مثل هذا المنتج في الأرباح قد تكون الهدف المناسب مع الأخذ في الاعتبارعدم إهمال الحصة السوقية له بالدرجة التي تعيق المنشأة من إدخال منتج جديد ليحل محله مستقبلاً ، وفي المقابل ، عندما نتوقع أن أحد المنتجات لا يزال في

المراحل الأولى من دورة حياته ، فإنه ربما يكون من المنطق أن يُخفّض سعر هذا المنتج وذلك للمحافظة على أكبر حصة ممكنة من السوق ، خاصة وأنه عندما يصل هذا المنتج إلى مرحلة التشبع فإنه سيساهم بتدفقات نقدية كبيرة ولسنوات عديدة .

ولابد من التأكيد على أن مهمة التسعير تتغير تبعًا لدورة حياة المنتج ومثال ذلك أنه خلال مرحلة النمو السريع من دورة حياة المنتج ، فإن السعر لا يكون محل اهتمام المستهلك بالدرجة الأولى وذلك لأن الطلب يتزايد بمعدلات مرتفعة في حين يظل المنتج جديداً - نسبياً - في السوق ، وبالتالي فإن هناك فرصة عالية لجني الأرباح ، الأمر الذي يتطلب إيجاد التوازن بينها وبين الحصة السوقية للمنتج .

لذلك فإن سياسة التسعير يجب أن تكون مرنة وألاّ تكون جامدة كما حدث لأحد محلات التجزئة الكبيرة الذي دخل السوق في مرحلة متأخرة من دورة حياة المنتج وكانت السياسة التي تبناها هي خفض الأسعار وزيادة جهود الترويج بشكل كبير، إلاّ أن تحليل دورة حياة المنتج قد بين أن المنشأة قد فقدت بعض الأرباح نتيجة لتطبيقها السياسة التسعيرية نفسها على منتجات مازالت في مراحل مبكرة من دورة حياتها، ومن هنا بدأوا بالتفكير بعملية التسعير وبوضع سياسات تسعيرية تتناسب مع هذه المرحلة من مراحل دورة حياة المنتج .

تحديد موقع المنتج

لقد تم معرفة كيفية تحديد موقع المنتج في الفصل الرابع وهو يعد ذا صلة قوية بالتسعير، فيمكن القول إنه ليس من الحكمة وصف منتج معين بأنه ذو جودة عالية وخصائص نادرة، ثم يُوضع له سعر منخفض ، فالسعر يعد إحدى العلامات المستخدمة من قبل المستهلك للتعرف على جودة المنتج وقيمته الاستهلاكية الأمر الذي يتطلب أن تكون هناك صلة قوية بين الجودة والسعر .

ولإيضاح النقطة السابقة فسوف نورد ثلاث حالات :

الحالة الأولى حدثت عندما قامت إحدى الشركات بتقديم منتج عصير طبيعي للسوق الذي أثبتت الاختبارات قبوله من قبل المستهلكين ، إلاّ أن هذا المنتج لم يحقق المستوى

المطلوب من المبيعات وذلك لأن المستهلكين لم يكونوا مقتنعين بأن هذا المنتج وبمواصفاته الجيدة يُباع بالسعر الحالي المنخفض وإنما من المفترض أن يُباع بسعر أعلى من ذلك ، لهذا قامت الشركة بمضاعفة السعر وإعادة تقديم المنتج مرة أخرى وبذلك استطاعت أن تحقق الأرباح المتوقعة .

الحالة الثانية حدثت في الستينات عندما قدمت إحدى الشركات إحدى سياراتها الفخمة بأسعار معقولة وكانت الطاقة الإنتاجية منخفضة آنذاك وقوائم الانتظار والحجز لهذه السيارة طويلة ، فكان المستهلكون يشترون السيارة ومن ثم يعيدون بيعها بأسعار مرتفعة . بمعنى أن القيمة الحقيقية للسيارة في رأي المستهلك كانت أكبرمن سعرها في ذلك الوقت .

أما الحالة الأخيرة فقد تمثلت في إحدى المؤسسات التعليمية التي كانت تفتخر بأن موادها وبرامجها الدراسية تعد الأفضل في العالم ومع ذلك فهي تفرض أسعاراً أقل مما يطلبه المنافسون وقد أوضحت البحوث أنه بالنسبة لهذا النوع من المنتجات فإن الأسعار تدل على الجودة ، مما يعني أن الأسعار المنخفضة تعطي دلالة واضحة على تدني الجودة .

ومن هنا فإن تحديد موقع المنتج يعد أحد العوامل المهمة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات التسعير .

المنافسة (الحالية والمتوقعة)

بعد الانتهاء من عملية تحديد موقع المنتج في السوق ، يجب الانتباه إلى أن أغلب المنتجات يوجد لها منافسون وبالتالي يجب أن تؤخذ تلك المنافسة بعين الاعتبار من قبل المنشأة ، لذلك فإنه من المؤكد أن النجاح سوف يكون ضئيلاً في الظروف التي تكون فيها الأسعار أعلى من مثيلاتها لدى المنافسين ، وبالتالي فإن احتمال نجاح المنتج سوف يكون ضئيلاً في حالة كون السعر هو المحدِّد الأساس للطلب .

وهذا يقودنا إلى التساؤل حول تحديد موقع المنتج وحول تقسيم السوق ، فمن الواضح أنه يجب على المنشأة أن تبحث بشكل جاد عن كيفية خلط عناصر المزيج

التسويقي بطريقة تجعل عملية عرض المنتج للعملاء غير قابلة للمقارنة مباشرة مع أي منتج آخر لأنه متى كان هناك مقارنة مباشرة بين مُنتَجين فإنه من الواضح أن أقلهما سعراً سوف يحظى بالنجاح . لذلك يجب أخذ المنتجات المنافسة الحالية والمتوقعة في الحسبان عند اتخاذ قرارات التسعير .

إن كثيراً من المنشآت تبدأ بتقديم منتجاتها الجديدة بأسعار مرتفعة من أجل تغطية تكاليف الاستثمار في تلك المنتجات وبالتالي فإنها تجهز مظلة سعرية تضم تحتها المنافسين الذين يقدمون عندئذ منتجات مشابهة وبأسعار أقل بكثير ، ومن هنا فإن منحنى الخبرة للمنشأة البادئة بتقديم المنتج الجديد سوف ينحدر سريعاً وتبدأ بفقدان سوقها الأصلي بسبب تحول العملاء إلى منتجات المنافسين لذلك فإن تقديم أسعارٍ منخفضة مع احتمال وجود معدل انتشار سريع ، وبالتالي معدل خبرة كبير ، يجعل دخول المنافسين الجدد للسوق وتحقيقهم أرباحاً أكثر صعوبة .

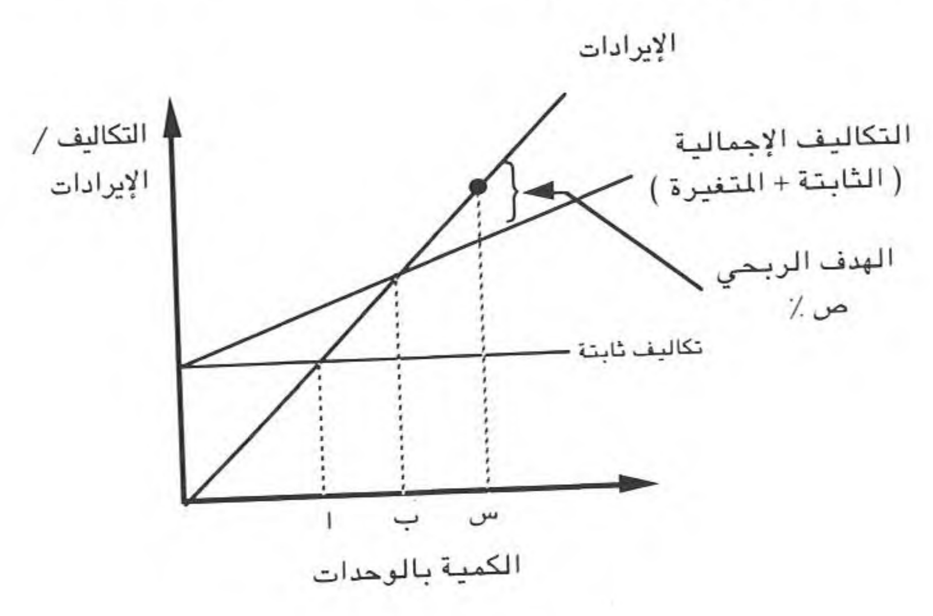
التكاليف

تعد التكاليف (تكاليف المنشأة ومنافسيها) من أهم العوامل التي يجب أن تؤخذ في الحسبان وهناك العديد من المفاهيم حول التكاليف التي لا يتسع المجال لذكرها وسوف نشير إلى نوعين من هذه التكاليف وهي التكاليف الحدية والتكاليف الكلية .

إن النموذج التقليدي لتعظيم الربح في الاقتصاد يوضح أن الحصول على أعلى معدل للأرباح يكون عندما يوضع السعر بحيث تتساوى التكاليف الحدية مع الإيرادات الحدية ، أي أن تتساوى التكاليف الإضافية اللازمة لإنتاج وتسويق المنتج الجديد مع الإيرادات الإضافية الناتجة عن بيع هذه الوحدة ، وعلى الرغم من أن هذه النظرية لا تقبل الجدل ، إلاّ أنها صعبة بل ربما مستحيلة التطبيق عملياً ، وذلك لأن الاقتصاديين يفترضون أن السعر هو المُحدّد الوحيد للطلب ، بينما في الواقع يوجد مُحدّدات أخرى غير السعر .

وفي الواقع العملي تعد تكاليف الإنتاج (أو تكاليف توفير الخدمة) هي الأساس الذي يقوم عليه قرار التسعير وهو ما يعرف بطريقة « التكاليف + » حيث تحسب المنشأة التكاليف ثم تضيف عليها هامش الربح المستهدف ، إلاّ أن هناك بعض المشكلات

المصاحبة للتسعير بطريقة التكاليف ، فهناك تباين واضح بين ما يرغب أو ما يتوقع المستهلك دفعه وبين الأرباح الزائدة عن تكاليف الإنتاج التي ترغب بها المنشأة بحيث يمكنها البقاء في السوق وتحقيق عوائد مجزية على استثماراتها ، ومن أمثلة التسعير باستخدام طريقة التكاليف عندما تقوم المنشأة بتحديد عوائد معينة على التكاليف ، فمثلاً يمكن للمنشأة أن تُحدّد الأرباح المستهدفة عند مستوى معين من المبيعات وهي طريقة تستخدم شكلاً مبسطًا من أشكال نقطة التعادل عند تحليل التكاليف والإيرادات كما هوموضح في الشكل (٩ - ٤) :



شكل (٩ - ٤)

بالنظر إلى شكل (٩ - ٤) نلاحظ أن التكاليف الثابتة توضَّح بشكل خط مستقيم ، أما التكاليف الأخرى والتي تضم جميع التكاليف غير الثابتة والتي وضعت على أساس الوحدة فتأخذ شكل منحنٍ تصاعدي . فعند النقطة (أ) نجد أن الإيرادات تكفي فقط لاسترجاع التكاليف الثابتة ، أما عند النقطة (ب) فإن جميع التكاليف الكلية (الثابتة والمتغيرة) سوف تكون قد اسْتُرجعت وأيُّ زيادة في المبيعات سوف تُحقق أرباحًا

للمنشــأة ، أمـا عند النقطة (س) نجـد أن الهـدف الربحـي وهو (ص ٪) قـد تحـقق ، وبالتالي فمن الواضح هنا أن المشكلة في عملية التسعير هي افتراض بيع كميات معينة عند سعر مُحدّد ، بينما نجد في الواقع أن الكمية المباعة تعتمد إلى حد كبير على السعر المطلوب ، كما أن هذه الطريقة تفترض نقطة التعادل كما هو واضح في نقطة (ب) بينما نجد أنه في الكثير من المنشآت لا يوجد ما يسمى بنقطة التعادل وإنما مجال أو نطاق معين يمكن للمنشأة من خلاله أن تحقق التعادل ، ومع ذلك فإن طريقة نقطة التعادل هذه تساعد على فهم العلاقات بين الأشكال المختلفة للتكاليف ، وتعد طريقة التسعير على أساس التكاليف هي الأكثر شيوعًا واستخداماً لأنها تتوصل إلى وضع أسعار وكسب إيرادات تتناسب إلى حد كبير مع الأهداف المعلنة .

لا شك أن من الحكمة عند اتخاذ قرارات التسعير ، الأخذ في الحسبان الخيارات المختلفة لحساب التكاليف وخاصة تلك التي تُحمِّل التكاليف الثابتة لجميع المنتجات في المنشأة ، لأن استخدام طريقة واحدة فقط يمكن أن يكون مُضللاً ، وفي الغالب نجد أن الأساس الذي يتم به توزيع التكاليف على المنتجات من المواضيع الخلافية، وبالتالي فإن رجل التسويق الذي يسيء التفكير في ذلك يمكن أن يقبل بالتكاليف المقررة بسهولة ومن ثم يتخذ قرارًا تسعيريًا خطأً .

ومثال ذلك أنه عندما يكون هناك بحث عن طريقة لخفض التكاليف في الأوقات الاقتصادية الصعبة نجد أن المنشأة تستبعد بعض منتجاتها غير المربحة والتي يتم تحديدها على أساس الهوامش سواءً الإجمالية أو الصافية وذلك في نهاية السنة المالية الماضية أو على أساس المبيعات المتوقعة مستقبلاً ، وذلك لأن الطريقة التقليدية لحساب التكاليف تُحمِّل بعض المنتجات نصيبًا أكبر من التكاليف وذلك على أساس حجم الإنتاج ، فالمنتجات التي تُنتج بكميات كبيرة تتحمل نصيباً من التكاليف يتناسب مع كميات هذه المنتجات ، ومن ثم فإنها تُعطي إيراداً منخفضًا مما يؤدي غالبًا إلى التضحية بها .

إن حذف أو إلغاء منتج معين غالبًا ما ينتج عن وفر غير معنوي في التكاليف المباشرة وبالتالي فإن المنتجات الباقية يجب أن تتحمل تكاليف عالية ، الأمر الذي يؤدي إلى بروز أزمة ربحية وبشكل كبير . كما أن حذف أحد المنتجات يعني انخفاض

مستوى العمليات كما أنه يؤدي إلى نقص في مزيج المنتجات مما قد يؤدي إلى إضعاف القوة التنافسية للمنشأة ، وهذه الطريقة قد تتكرر لعدة مرات ، حتى تحت إدارة جيدة ، وربما تقود المنشأة إلى الخروج من السوق إما بالإفلاس أو بشرائها من قبل أحد المنافسين .

وليس المقصود هنا هو التقليل من أهمية أيِّ طريقة لحساب متوسط التكاليف الكلية وإنما الإشارة إلى وجوب الحذر والأخذ بالنظرة الأعم عند استخدام أي نظام محاسبي كأساس في عملية اتخاذ قرارات التسعير .

أخيراً ، يجب على الإدارة في أيِّ منشأة أن تأخذ بعين الاعتبار الطريقة التي يستخدمها المنافسون عند حساب تكاليفهم وأن تحاول فهمها ومعرفة سياسات التسعير التي يتبعونها لأنه من الواضح أن كل ما قيل آنفاً حول التسعير ينطبق بالدرجة نفسها على المنشأة ومنافسيها ، ومن هنا تأتي أهمية تعاضد رجال التسويق والمحاسبين لمناقشة وحل المشكلات المرتبطة بقرارات التسعير .

قنوات التوزيع

إن النظرية التقليدية للتسعير لا تساعد كثيراً في تحديد السياسات المطلوبة نحو أرباح أو عوائد الموزعين ، فالوسطاء الذين يمثلون إحدى قنوات التوزيع التسويقي يؤدون عدداً من المهام ، نيابة عن المورد ، والتي تسمح لعملية التبادل أن تتم بين المصنع والمستهلك . وباستعراض خدماتهم نجد أن هؤلاء الوسطاء إنما يبحثون عن المكافأة أو الربح وهو الفرق بين سعر المنتج من المصنع وبين السعر المدفوع من قبل المستهلك ، وعلى الرغم من أن هذا الربح يجب أن يُقسَّم على عدد الوسطاء فإن المنتج يجب أن يصل إلى المستهلكين بسعر تنافسي ، وبالتالي فإن ما يتقاضاه الوسطاء يعتمد على حجم عملياتهم . وإن بناء مكافأة مثالية لقنوات التسويق يتطلب أن يكون هناك عائدٌ معقولٌ على الاستثمار في كل مستوى من مستويات التوزيع الأمر الذي نادراً ما يتحقق نتيجة لعدم تكافؤ إمكانيات الوسطاء .

وهناك العديد من الوسائل المتاحة لمكافأة الوسطاء والتي تأخذ شكل التخفيض في مقابل قائمة السعر الاسمي والتي أهمها :

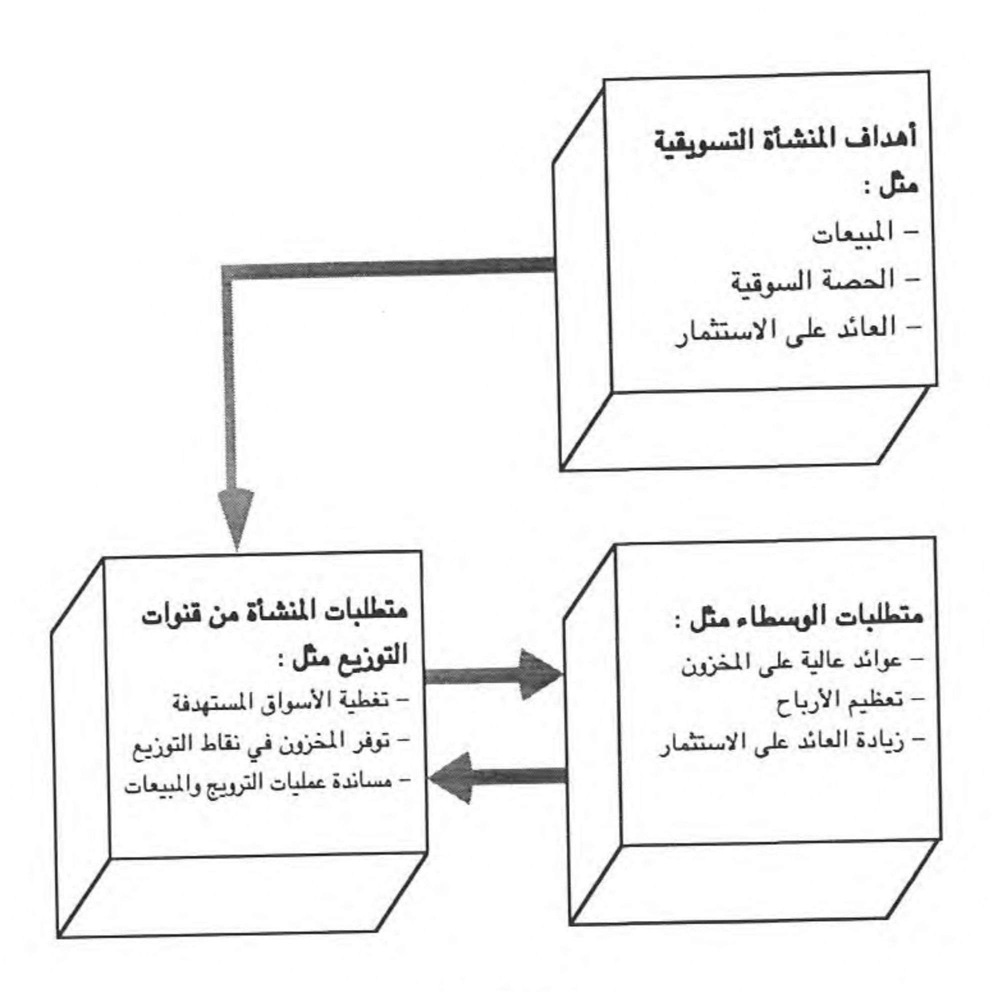
الخصم التجاري : الخصم التجاري لقائمة الأسعار وذلك بناء على الخدمات التي يقدمها الوسطاء مثل التخزين ، الشراء بكميات كبيرة ، إعادة التوزيع ونحو ذلك .

الخصم للكميات : يعطى هذا الخصم للوسطاء الذين يشترون كميات كبيرة .

الخصم للترويج : يعطى هذا الخصم للموزعين لتشجيعهم على المشاركة في ترويج المنتج أو المنتجات التي يوزعونها .

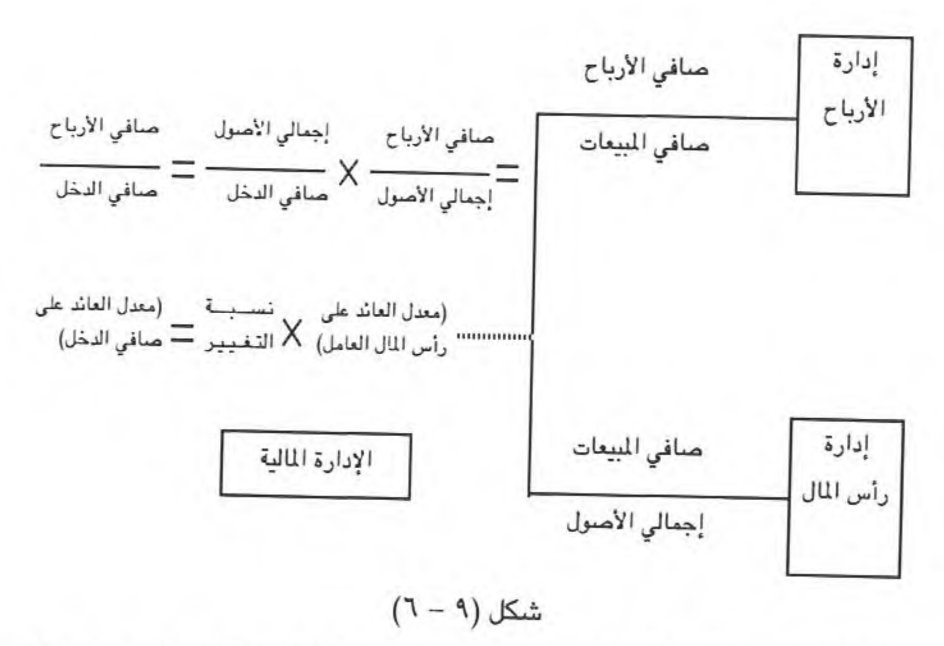
الخصم النقدي : يمنح هذا النوع من التخفيض لتشجيع العملاء على سرعة التسديد ، فالعميل الذي يسدد خلال عشرة أيام من تاريخ الشراء ربما يُعطى خصم ٢,٥٪ .

في الحالات التي تكون فيها قنوات التسويق ديناميكية ، فإنه عادة ما يكون هناك ضغط مستمر على الموردين بهدف تحسين أرباح الوسطاء ، ونتيجة لذلك فإن السؤال عن الأرباح يجب أن يطرح على المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي ، وكل هذه الأسئلة عن الأرباح يمكن النظر إليها كسلسلة من القرارات التجارية التي تُحدَد كيفية تقسيم إجمالي الأرباح على القنوات التسويقية ، ومفهوم إجمالي أرباح القنوات التسويقية عبارة عن الفرق بين مستوى الأسعار النهائية التي تريد المنشأة أن تفرضها على المنتجات في الأسواق وبين تكاليف المنتجات من المصنع ، أما عن فرق الأسعار (من المصنع وحتى المستهلك) وتحديد نسبة الأرباح ومن يأخذها فهذا مايحاول شكل (٩ - ٥) توضيحه :



شكل (٩ - ٥)

يمكن أن تتحقق متطلبات المنشأة من القنوات التسويقية فقط إذا قامت المنشأة نفسها بأداء هذه العمليات أو إذا قامت المنشأة بمقابلة متطلبات الوسطاء الذين يمكن أن يؤدوا هذه المهام لحسابها ، وإذا اختارت المنشأة الاختيار الثاني (الوسطاء) فإنها لابد وأن تضحي ببعض الأرباح لهؤلاء الوسطاء وذلك للوصول إلى أهدافها التسويقية ، لكن مثل هذا الاقتطاع قد يجعل المنشأة تفقد بعض أرباحها . ويوضح الشكل (٩ - ٦) العناصر الداخلة في تحديد الربحية والتي يمكن تعريفها على أنها العائد على صافي حقوق الملكية .



شكل (٩ – ٦)

يمكن ملاحظة أنه إذا تم تحسين استغلال الأصول الرأسمالية ، فإنه من الممكن العمل بنجاح عند مستويات منخفضة من الربحية إذا كانت الأهداف التسويقية تتطلب ذلك .

يتضح مما سبق أن التساؤل عن هامش الربح (سواء ذلك الهامش الذي تحتفظ به المنشأة أو تلك التي تسمح بها للموزعين) لا يمكن أن يكون بدون الأخذ في الاعتبار الاستراتيجية التسويقية والسياسات المالية وبنية رأس مال المنشأة .

اكتساب الميزة التنافسية من خلال مواصفات المنتج

يمكن استخدام التسعير كوسيلة تسويق استراتيجية للحصول على ميزة تنافسية باتباع القواعد التالية :

١ – تقصير دورة حياة المنتج أو تغيير مزيج التكاليف ، فالعملاء غالباً ما يكون لديهم الرغبة في دفع سعر أعلى للمنتج المتميز في البداية ، وكذلك المنتجات التي تتميز بانخفاض تكاليف ما بعد الشراء .

٢- زيادة القيمة الحقيقية للمنتج من خلال إعادة تصميم وظائفه ، ومثال ذلك :

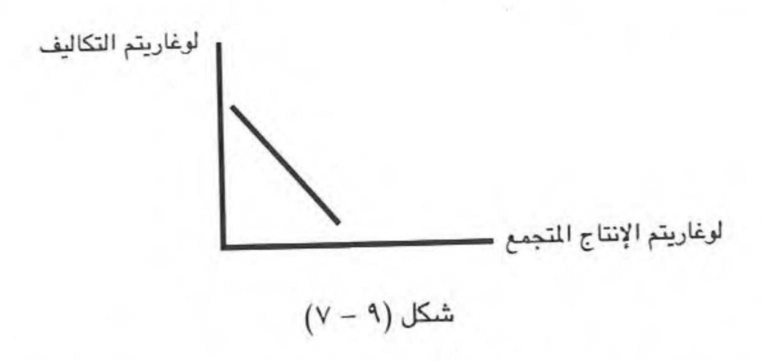
* المنتج الذي يمكن زيادة طاقته الإنتاجية من قبل المستفيد عند رغبته في ذلك .
* المنتج الذي يُمكّن المستخدم من تحسين جودة المنتج النهائي .
* المنتج الذي يتيح للمستخدم مرونة أكبر في الاستعمال .
* المنتج ذو الوظائف المتعددة بحيث يتمكن المستخدم من استعماله في استخدامات وتطبيقات أخرى .

٣ - زيادة القيمة الإضافية وذلك من خلال تطوير بعض المميزات النوعية مثل الخدمة ، الدفع بالتقسيط وغير ذلك .

إعداد خطة التسعير

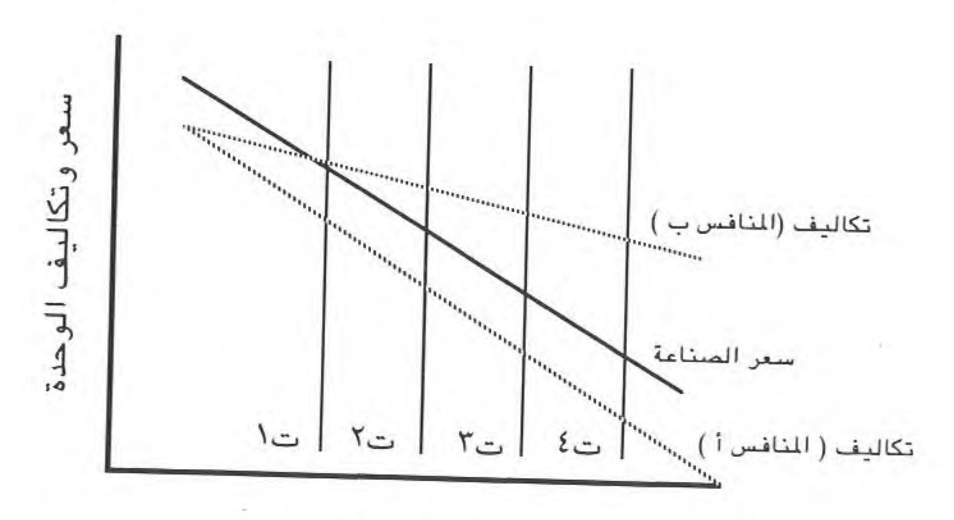
لقد تطرقنا حتى الآن إلى بعض المواضيع المتعلقة بقرار التسعير ، والآن يمكننا جمع كل تلك المواضيع ومناقشتها مجتمعة ، لكن في البداية دعنا نعيد باختصار النتائج الأساسية والتي تدعم أعمال مجموعة بوسطن الاستشارية .

يمكن القول ، وفي ظروف معينة ، إن التكاليف الحقيقية تنخفض بزيادة الخبرة كما يوضح ذلك الشكل (٩ - ٧) .



شكل (٩ - ٧)

وأحد تطبيقات هذه العملية هو أن المنشأة مالم تكن خبراتها على نفس المستوى أو على مستويات أعلى من المنافسين في السوق فإنه من المؤكد أن تكاليف المنشأة لن تُمكّنها من المنافسة كما هو موضح بالشكل (٩ - ٨) :



ت = فترة زمنية

شكل (٩ – ٨)

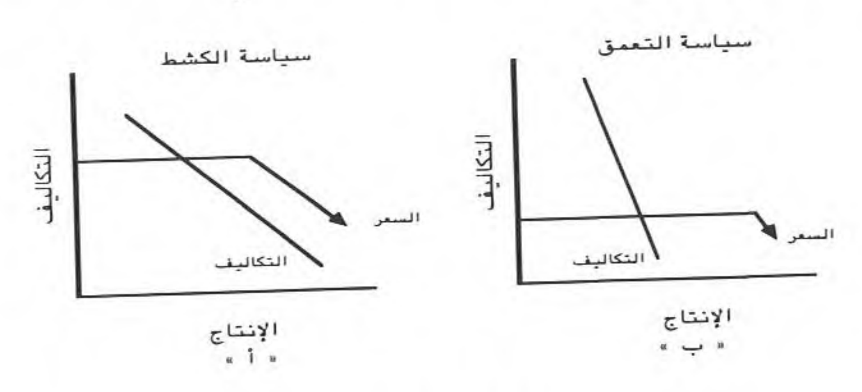
على الرغم من أن هناك نطاقًا واسعًا لسياسات التسعير فإن كثيرًا من تلك السياسات يمكن أن يُبسَط ويُدرَج تحت ما يسمى إما بسياسة «الكشط » أو سياسة «التعمق والاختراق» ، وهذا يمكن ملاحظته بسهولة أكثر عند تقديم منتج جديد للسوق . فسياسة الكشط تتميز بفرض سعر عالٍ في بداية تقديم المنتج للأسواق مع تحريك منحنى الخبرة بمعدل بطئ ، بينما نجد أن سياسة التعمق تبدأ بفرض أسعار منخفضة مما يؤدي إلى تسارع معدل الخبرة . الشكل (٩ – ٩) (أ) و (ب) يوضح هاتين السياستين .

الحالات التي يفضل فيها استخدام سياسة الكشط :

١ – عندما يكون الطلب عديم المرونة بالنسبة للسعر .

٢ – عند ما يكون هناك احتمال وجود قطاعات سوقية مختلفة من حيث الأسعار بحيث يكون هناك مجموعة من المستهلكين الذين يقبلون الأسعار المرتفعة .

٣ – عندما تكون تكاليف الإنتاج والتسويق لمنتج معين غير معروفة لقطاع كبير من المستهلكين والمنافسين .



شكل (٩ – ٩)

الحالات التي يفضل فيها استخدام سياسة الاختراق هي :

١– عندما يكون الطلب مرنًا بالنسبة للسعر .

٢ – المنافسون من المحتمل أن يدخلوا السوق بسرعة .

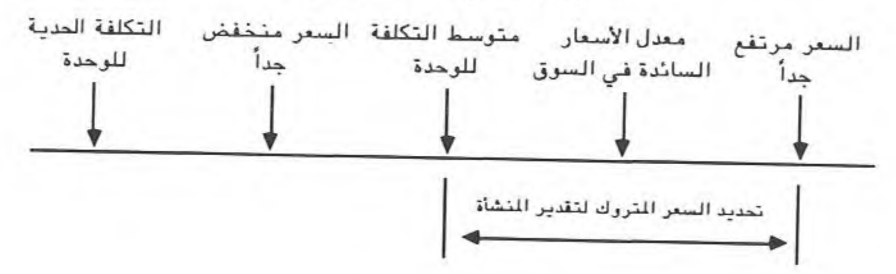
٣ – عدم وجود فرق واضح بين قطاعات السوق التي يمكن التسعير على أساسها .

٤ – يمكن توفير جزء كبير من تكاليف الإنتاج والتسويق إذا كانت هناك ضمانات للبيع بكميات كبيرة (أثر الخبرة) .

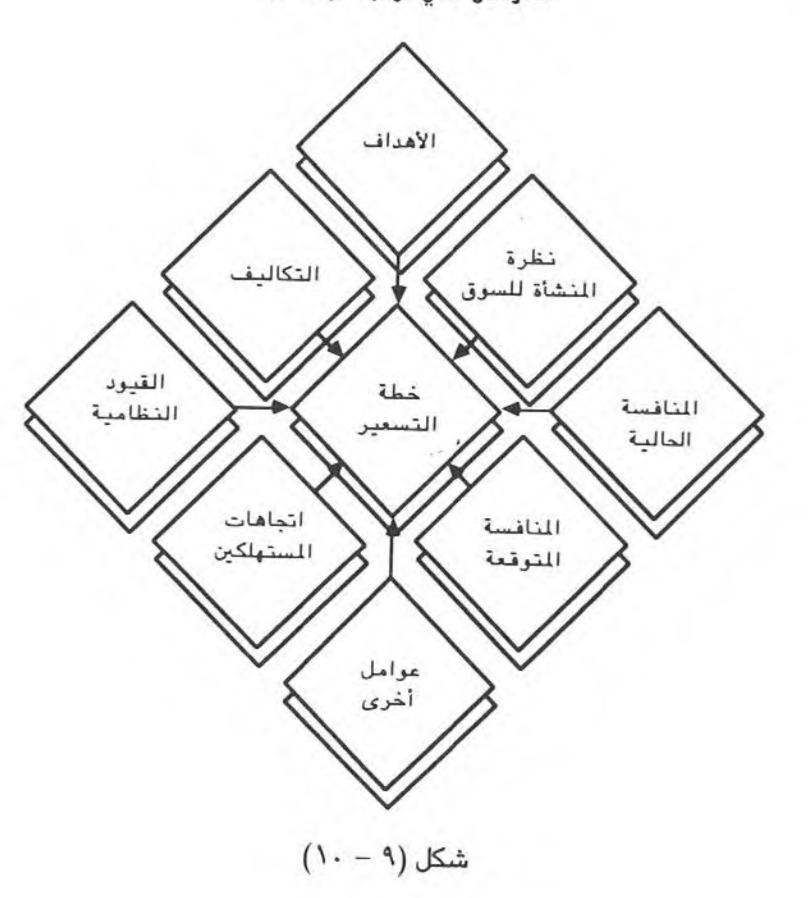
وعلى أية حال فإنه يجب توخي الحيطة والحذر عند اتخاذ قرار التسعير .

ختاما ، لابد من التأكيد على أن السعر يمكن أن يؤثر على بقية عناصر المزيج التسويقي كما أنه يتأثربها وهذا يمكن تلخيصه في الشكل (٩ – ١٠) ، حيث نجد أن الأول يوضح أن السعر متروك لتقدير المنشأة ، أما الثاني فيوضح العوامل التي يجب أن نأخذها في الاعتبار قبل الوصول إلى القرار النهائي للتسعير .

بدائل التسعير لمنشأة افتراضية



. العوامل التي تؤثر على السعر



شكل (٩ – ١٠)

أسئلة تطبيقية

١- كيف تم تحديد السعرعندما قدمت آخر منتج أو خدمة جديدة ؟

هل كان قرار التسعير صحيحاً ؟

ما هي المعلومات الإضافية التي كان يمكن أن تساعدك عند تحديد الأسعار ؟

كيف سيختلف تصرفك إذا تكررت الظروف نفسها ؟

٢ - اشرح استراتيجية التسعير لأحد المنتجات الرئيسة لديك . وكيف تقارنها مع استراتيجية أحد المنافسين الأساسيين ؟

٣- اشرح كيف نتعامل مع التسعير :

أ - في أوقات التضخم (زيادة الأسعار على مستوى الدولة) ؟

ب - في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج ؟

٤- خلال السنوات العشر الماضية : ما هي الاتجاهات التي حدثت فيما يتعلق بالربحية بالنسبة للقطاع التجاري أو الصناعي الذي تنتسب إليه ؟ هل هذه الاتجاهات مقبولة ؟ ما هي السياسة التي تتبعها في مقابل تلك الاتجاهات ؟

الفصل العاشر

خطة التوزيع

يهدف هذا الفصل إلى تشجيع القارئ على النظر بعين الاعتبار لموضوع التوزيع بمعناه الواسع ، إذ أن التوزيع يعد عنصراً أساسياً في إدارة التسويق وليس عملية لإدارة فريق التوزيع فقط ، ويستمر هذا الفصل في توضيح وشرح عدة عناصر ذات صلة بمزيج التوزيع .

كما يناقش قنوات التسويق وطرق تقويم أدائها مشفوعاً بقائمة تضم أهم الخدمات التى تُقدّم للعميل ، ويُختتم الفصل بتدريب القارئ على كيفية إعداد (خطة التوزيع) .

المقدمة

مما يؤسف له أن بعض القراء لايهتم كثيراً بقراءة هذا الفصل ، إذ يعتقدون بعدم وجود علاقة بين التوزيع والتسويق ، ويشاركهم في هذا الرأى الكثير من رجال الأعمال الذين يرون أن التوزيع ماهو إلاّ نشاط يقوم به فريق التوزيع أو حركة نقل البضائع من مكان لآخر، ولا يعرفون ما المقصود حقيقةً بعملية التوزيع .

لذا فإننا نستعرض في هذا الفصل أهمية التوزيع في عملية التسويق وماهي محتويات خطة التوزيع ، ويتضمن موضوع التوزيع ثلاثة أمور أساسية نتناولها بالترتيب وهي :

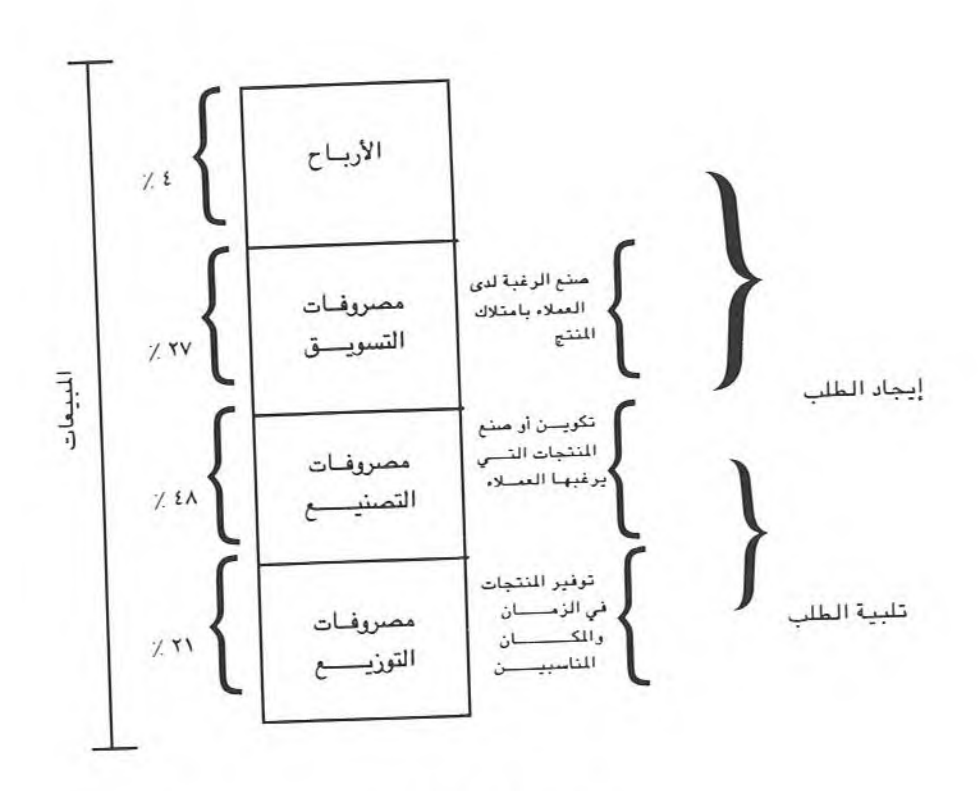
١ – كيفية تنظيم عملية التوزيع المادي للمنتج (عملية نقل المنتجات) .

٢ – اختيار القنوات التسويقية التى تُوصِلُنا لعملائنا (أو معرفة القنوات التى يسلكها العملاء للوصول إلى منتجاتنا) .

٣ – تحديد كمية المنتج التى يجب أن تتوافر لتلبية احتياجات عملائنا .

التوزيع المادي

إن وظيفة التوزيع المادي لأي منشأة هو توفير الأبعاد الزمانية والمكانية للعملية التسويقية . انظر الشكل (١٠ – ١) والذي يوضح أيضا العلاقة بين التوزيع المادي ومنفعة عناصر الإنتاج .

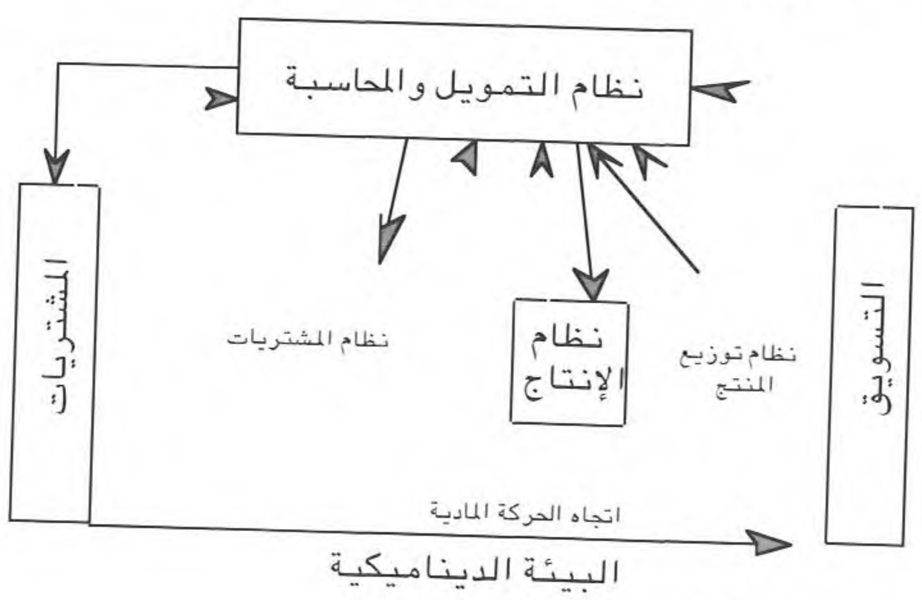


الشكل (١٠ - ١)

* ملحوظة : الأرقام في هذا الشكل توضيحية وقد تكون واقعية لبعض الصناعات .

يفقد المنتج نجاحه في الأسواق عندما لايتوفر في الزمان والمكان اللذين يرغبهما العميل ، ولتحقيق هذا الهدف فإن على المنشآت أن تقوم بنشاط توزيعي واسع لضمان وصول المنتج إلى العميل في الزمان والمكان المناسبين ، لذلك فلا بد أن يتضمن هيكل المنشأة التنظيمي إدارة تهتم بتنفيذ وتطوير هذه الأنشطة ، وتأخذ هذه الإدارة أسماء متعددة مثل إدارة النقل أو إدارة التوزيع المادي وغير ذلك من الأسماء ، ويمثل الشكل (١٠ - ٢) موقع إدارة التوزيع وعلاقتها بإدارات التسويق والإنتاج والمشتريات والتمويل والمحاسبة .

وتتألف عملية التوزيع في المنشأة من جميع تحركات المواد التي تحصل فيها سواءً تلك التي تسبق عملية الإنتاج (مثل المواد الخام الأولية ، المواد شبه المصنعة ... الخ) أو تلك التى تكون بعد عملية الإنتاج (مثل إضفاء اللمسات الأخيرة على المنتج) ، ونحن في هذا الفصل سوف نلقي الضوء على موضوع توزيع المنتجات التى تم الانتهاء من وضع اللمسات الأخيرة عليها وأصبحت جاهزة للتوزيع .



.... التغذية المرتدة

الشكل (١٠ - ٢)

مزيج التوزيع

في بعض المنشآت الصناعية ذات الهياكل التنظيمية الرسمية ، فإن مسئولية توزيع منتجاتها تقع على عاتق أقسام مختلفة ذات علاقة بالتوزيع ، فعلى سبيل المثال قد يقوم قسم الإنتاج بمهمة الإشراف والمراقبة على المستودعات والنقل ، بينما يقوم قسم التسويق بتولي مسئوليات قنوات توزيع المنتجات ومستوى الخدمات التى تُقدَّم للعملاء

بالإضافة إلى إعداد قائمة بالسلع غير الصالحة للاستعمال ، أما قسم الشئون المالية فتنحصر مسئولياته في إجراء الاتصالات ومعالجة المعلومات وتكلفة التخزين .

ومن المعتقد أن تقسيمًا كهذا يجعل كل قسم يعمل لتحقيق الأهداف المتعلقة به ويحاول ترجيح كفة نشاطاته بمعزل عن الأقسام الأخرى ودون مراعاة للمصلحة العامة للمنشأة التى يجب أن تكون كلاً لايتجزأ ، كما قد يترتب عليها ازدواجية وتضارب في بعض الأعمال .

أما حين يتم إدراج عملية التوزيع في الهيكل التنظيمي للمنشأة ويتم جمع كل النشاطات المرتبطة بعملية التوزيع تحت إدارة مركزية للإشراف والرقابة والتطوير فإن ظاهرة الازدواجية والتناقض بين أقسام المنشأة المختلفة سوف تختفي بصورة شبه كاملة .

إن ماسبقت الإشارة إليه هو الأساس لمفهوم التوزيع المتكامل إذا أصبحت عملية المقايضة ممكنة ، فيمكن تحميل بعض النفقات في بعض الأنشطة بهدف الحصول على مزيد من الأرباح من أنشطة أخرى ، وعلى سبيل المثال ، يمكن للإدارة الاختيار والمفاضلة بين امتلاك وصيانة مجموعة من المستودعات أو الاقتصار على واحد منها سوف يؤدي الغرض المنشود بعد إضافة تحسينات لأعمال النقل بالسيارات مثلاً ، ومن المؤكد أن مثل هذا النوع من المقايضة سوف يُلقي عبئًا ثقيلاً على نظام مراقبة النفقات في المنشأة .

إن أمام مدير التوزيع المؤهل عدة متغيرات يستطيع من خلالها البحث عن مقايضة مناسبة تخدم أهداف المنشأة ، وهذه المتغيرات تُكوِّن بعضها مع بعض (مزيج التوزيع) وسوف نتعرض لهذه المتغيرات بإيجاز :

أولاً : التسهيلات

يتعلق بهذا الموضوع اتخاذ القرارات الخاصة بأعداد وأماكن إقامة المستودعات والمصانع ، وفي الغالب تكتفي معظم المنشآت بإقامة مستودعاتها بالقرب من المصانع وقد يكون هذا مناسبًا على المدى القريب ، إلا أن السؤال سيطرح نفسه في المدى البعيد عن مدى ملاءمة هذه الأماكن والمستودعات وخاصة عند الرغبة في إنشاء مصانع أو مستودعات جديدة ، لذا فلا بد من أخذ هذا الموضوع بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإقامة مخازن للمنشأة .

وتتركز الوظيفة الرئيسة للتسويق في هذا المجال حول التنبؤ الدقيق بطبيعة وحجم وأماكن انتشار الطلب . فزيادة مواقع المستودعات سوف تؤدي إلى زيادة مصروفات النقل والتخزين وبالتالى تقليل الأرباح ، لذا لابد من الموازنة بين الرغبة في الانتشار جغرافيًا لمقابلة الطلب وبين التكاليف المترتبة على ذلك .

ويقوم التسويق أيضا بتحديد مستوى الخدمات التى يرغب فيها العملاء والتي تساعد الإدارة على اتخاذ قرار المقايضة المناسب بين مستوى الخدمات والتكاليف والأرباح الناتجة عن ذلك .

ثانيًا : التخزين

وتعد تكاليف تخزين السلع من العناصر الأساسية في التكلفة الإجمالية للتوزيع لأي منشأة ، فهي ترتفع في بعض الأحيان لتصل إلى ٣٪ سنويًا من قيمة السلعة وذلك بسبب مصاريف التخزين ، التلف ، تدهور صفات السلع ، مصاريف الإدارة ... الخ .

لذلك فإن تحديد مواقع المستودعات وبيان الكميات الواجب الاحتفاظ بها يعد من المواضيع الحيوية المهمة التي يجب العناية بها ، كما أن تحديد مستويات التخرين يعد أداة مناسبة لتحديد مستوى الخدمات التي تُقدّمها المنشأة لعملائها .

ثالثا : النقل

نعتقد أن النقل من الموضوعات التي توليها المنشآت أكثر اهتمامها لأنه من الأمور الأشد وضوحًا في عملية التوزيع . كما أن اختيار وسيلة النقل المناسبة من أهم الموضوعات التي تتعلق بالنقل ، وعلى المنشأة أن تفاضل بين شراء سيارات نقل أم استئجارها ؟ وما أنسب الطرق لجدولة تسليم البضائع للعملاء ... وغير ذلك من الأسئلة المتعلقة بالنقل .

رابعًا : الاتصال بالعملاء

مما يجدر ذكره أن التوزيع لايعنى فقط تدفق المنتجات خلال قنوات التوزيع ، ولكنه يعنى أيضا الاتصال بالعملاء على حد سواء . ونتناول في هذا السياق نظام الطلبيات

وإصدار الفواتير وتوقعات الطلب ... الخ ، ولا يصبح نظام التوزيع قادراً على تقديم خدمات للعملاء بأسعار مقبولة مالم يكن هناك نظام اتصالات فعَّال .

ومن الواضح أن الإخفاق في مجال الاتصال يؤدي إلى زيادة المصروفات على حساب مجال آخر ، وعلى سبيل المثال ، فإن الخطأ في طريقة تسليم البضائع إلى العملاء (سواءً المنتظمة أو الطارئة) قد تؤدي إلى فقدان المنشأة لمشتريات هؤلاء العملاء الذين قد يتحولون إلى مصادر أخرى للشراء إذا لم تتحقق رغباتهم واحتياجاتهم .

خامساً : التعبئة

إن الطريقة التي تُعبأ وتُغلَّف بها البضائع ومن ثم تجميعها في وحدات أكبر مثل الطبليات تعد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على اقتصاديات التوزيع ، فمثلاً تعبئة البضاعة في طبليات تُحمل من مكان لآخر وتوضع في المستودعات يؤدي بالتأكيد إلى تقليل مصروفات التسليم والتخزين .

وشبيه بذلك استعمال الحاويات التي أحدثت ثورة في النقل الدولي والإقليمي على حد سواء ، كما أن للاكتشافات الحديثة دوراً وتأثيراً كبيرين في تعبئة وتغليف البضائع ومثال ذلك الأداة الفاحصة الأوتوماتيكية (Scanner) التى تقرأ أسعار البضائع المكتوبة بترميز خاص على غلاف السلعة .

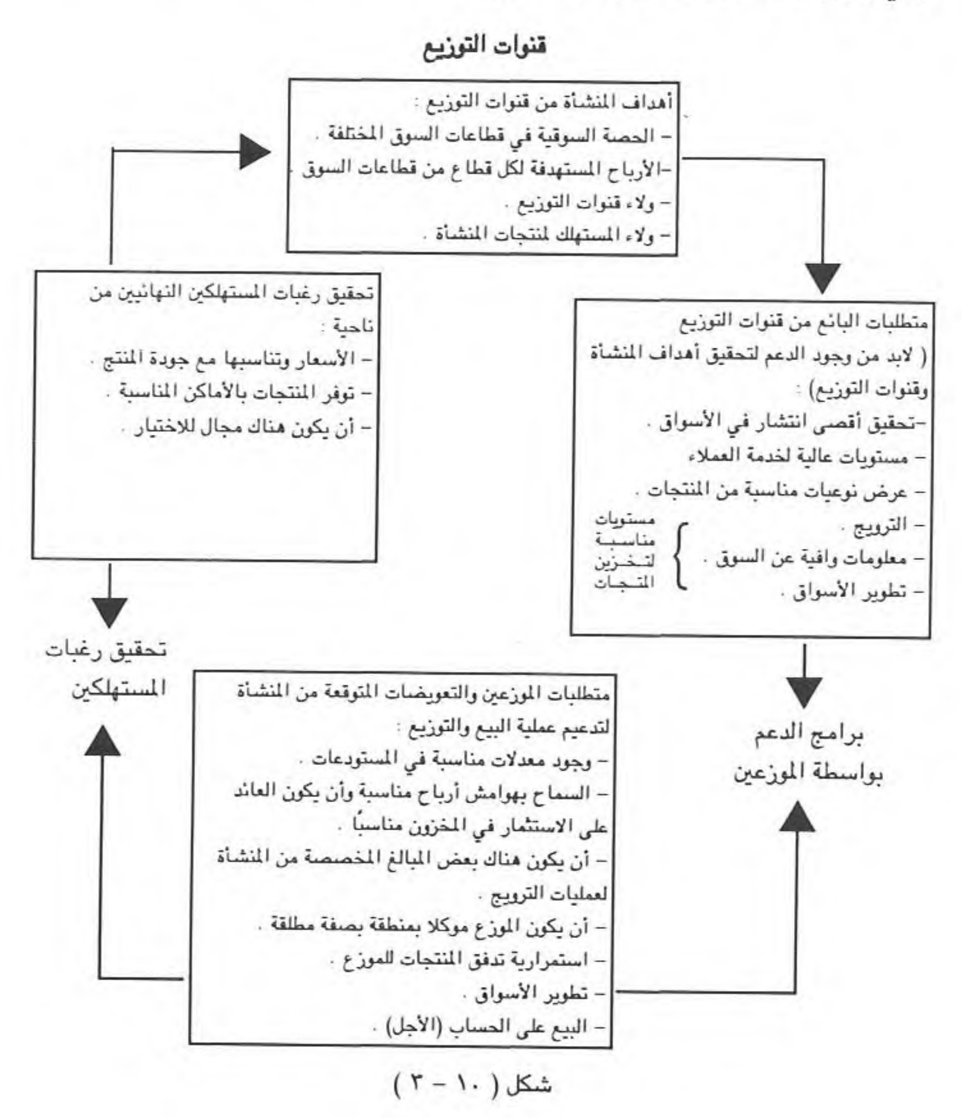
وتشكل العوامل الخمسة الآنفة الذكر جملة تكاليف التوزيع في المنشأة .

قنوات التوزيع

إن أهم دور تقوم به إدارة التوزيع في المنشأة هو التأكد من توفر المنتج المناسب في المكان والزمن المناسبين ، وهو مايستدعى ضرورة تنظيم قنوات توزيع المنتجات إلى العملاء ، ولذلك فإن قنوات التوزيع تعد الوسيلة لنقل السلع والخدمات من مصادرها إلى المستهلك .

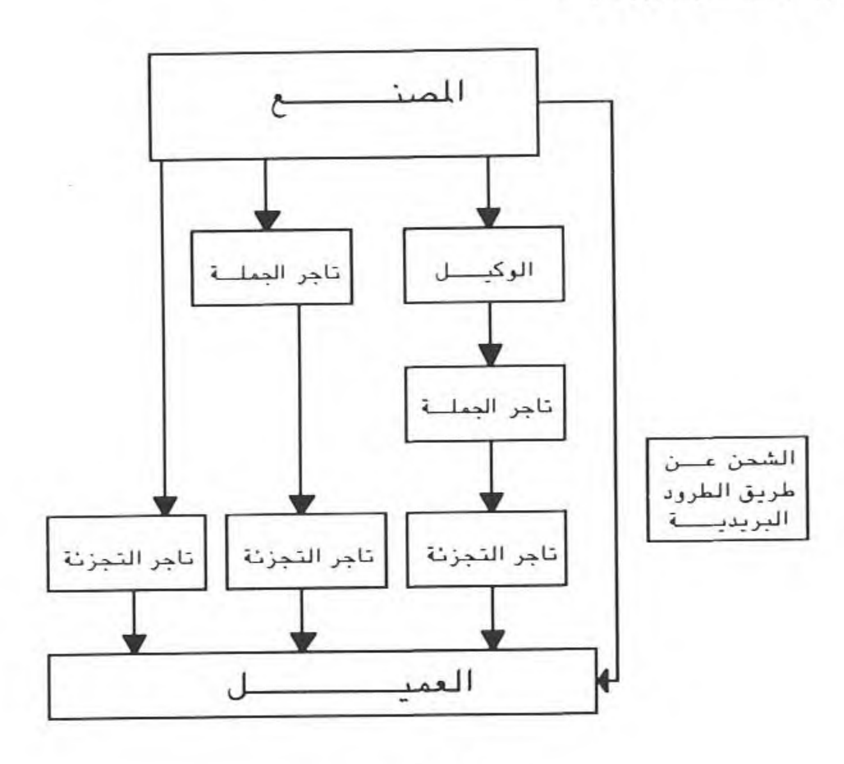
وغالبًا ماتستخدم معظم المنشآت قنوات التوزيع بهدف الوصول إلى العملاء وتَستخدم في الغالب وسيطاً أو أكثر كوسيلة لتحقيق أقصى قدر من الانتشار في الأسواق وبتكلفة أقل ، ويقوم معظم الوسطاء بتخزين الأصناف ، الأمر الذي يترتب

عليه أخطار مالية للطرفين ويوضح الشكل (. ١ - ٣) أن للوسطاء إيجابيات وسلبيات تتمثل في زيادة المصروفات التي تحاول المنشأة جاهدة خفضها ضمن استراتيجية قنوات التوزيع ، وغالبًا ماينشأ تناقض وخلاف بين أهداف المنشأة وبين الموزعين مما يؤدي إلى إثارة الخلاف والنزاع بين الطرفين :



شكل (١٠ - ٣)

إن على إدارة المنشأة تقويم نفقات وفوائد كل قناة من قنوات التوزيع حتى تصل إلى القنوات التسويقية التي تناسب طبيعة عمل المنشأة والأسواق التى تتعامل معها . انظر الشكل (١٠ - ٤) الذي يوضح البدائل والخيارات التي تختلف إيجابياتها وسلبياتها وتكلفتها وأرباحها .



شكل (١٠ - ٤)

ونحتاج في تقويم التكلفة والأرباح إلى شمولية النظرة لكل الجوانب المتعلقة بالتوزيع ، إذ يتطلب الأمر السؤال عن الاستراتيجية التسويقية للمنشأة ، ومدى مناسبة قناة التوزيع لسلعة دون الأخرى ، ومتطلبات واحتياجات العميل ، إضافة إلى مقارنة تكلفة البيع والتوزيع .

إن الوصول إلى قرارات مناسبة حول قنوات التوزيع يعد موضوعًا مهمًا إذ هي المفتاح لاختيار وسيط (أو أكثر) ووضع التفاصيل التى تتعلق بالتوزيع المادى لكل البدائل المتاحة ، لذا فإن عملية تقويم الوسطاء تعد ذات أهمية بالغة .

أسس تقويم الوسطاء كقناة توزيع

بغض النظر عن نوعية الوسيط الذي يستخدم كقناة توزيع ، إلاّ أن هناك عدة أسس تقويمية منها :

١ – هل يستطيع الوسطاء بيع الكميات المطلوبة في السوق الذي نستهدفه ؟

٢ – هل للوسيط فريق مبيعات مؤهل وقادر على تحقيق المبيعات المطلوبة ؟

٣ – هل للوسطاء مواقع جغرافية مناسبة تؤهلهم لتقديم خدماتهم إلى تجار التجزئة وغيرهم ؟

٤ – هل تتناسب سياساتهم الترويجية مع ميزانياتهم ؟

٥ – هل يحس العميل بالرضا عنهم بعد إتمام عملية البيع ؟

٦ – هل تتوافق استراتيجياتهم التسويقية مع استراتيجيتنا وخاصة فيما يتعلق بالمنتج ؟

٧ – هل يسوّق الوسطاء أصنافًا مشابهة ومنافسة لأصنافنا ؟

٨ – ماهي سياساتهم التخزينية وخاصة فيما يتعلق بنوعية وأشكال وكمية المنتجات ؟

٩ – كيفية تعاملاتهم المالية في السوق ، وهل يؤهلهم ذلك للتعامل معنا ؟

١٠ – هل تمتاز إداراتهم بالاحتراف والمرونة ؟

يجب أخذ هذه العوامل وغيرها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار باختيار الوسطاء الذين هم في نهاية المطاف قناة من قنوات التوزيع .

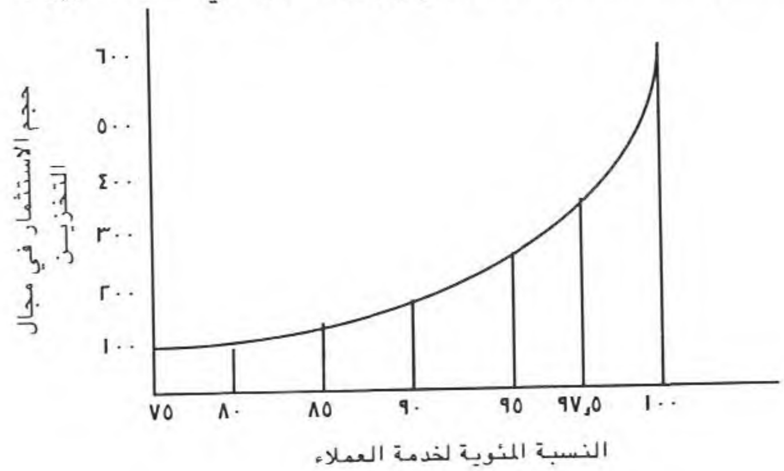
خدمات العملاء

تعتمد نشاطات المنشأة في توزيع منتجاتها على مدى توفر هذه المنتجات لمقابلة احتياجات العميل ، ونوعية الخدمات المُقدّمة له ، وقد تزايدت أهمية تقديم خدمات أفضل للعميل عن أي شيء آخر بما في ذلك الأسعار ، فيهتم العميل – في العادة – عند شراء سلعة معينة بمستوى مايُقدّم إليه من خدمات .

وتتحمل المنشآت أعباءً مالية إضافية لتلبية رغبات العملاء وتقديم أفضل الخدمات لهم ، ويمكن القول إنه بمجرد زيادة مستوى الخدمات إلى أكثر من ٧٠ - ٨٠٪ فإن تكاليف السلعة ترتفع هي الأخرى .

(ويعرف مستوى الخدمات في هذا الصدد بأنه نسبة الأوقات التي يكون فيها المنتج في متناول يد العميل في الزمان والمكان اللذين يريدهما) .

ويوضح الشكل البياني (١٠ - ٥) العلاقة الفعلية بين مستوى توفر البضاعة في الأسواق وتكلفتها ، كما أن زيادة تكلفة مستوى الخدمات ولو بنسبة ضئيلة كـ ٢,٥ ٪ (من ٩٥ ٪ إلى ٩٧,٥٪ مثلاً) سوف تؤدي إلى زيادة كبيرة في نفقات التخزين .



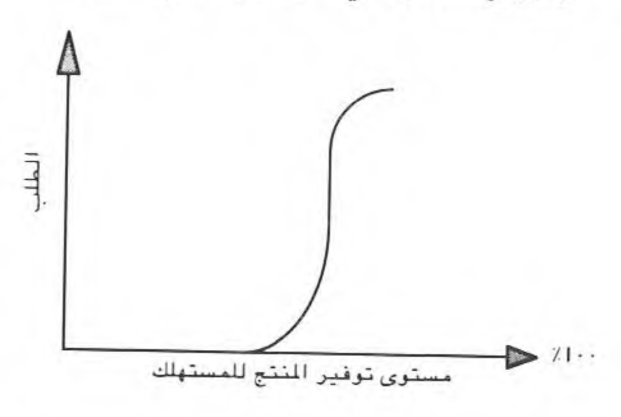
شكل (١٠ - ٥)

وتحتاج تداخلات هذه العلاقة في التكلفة إلى إمعان النظر فيها بدقة ، فمن الملاحظ أن كثيراً من المنشآت لاتُعير مستوى الخدمات المقدمة للعملاء اهتماماً واضحاً وذلك بسبب افتقارها إلى سياسة واضحة لخدمة العملاء ، وإن وجدت هذه السياسة فإن مستوياتها توضع بصورة عشوائية وليست نتيجة لدراسة وتحليل واقع الأسواق بدقة . والسؤال الذي يطرح نفسه هو ، ما المستوى المطلوب (الحد الأدنى) الذي يفترض توفره

في مستوى الخدمات المقدمة للعميل ؟ وتبدو الإجابة نظريا على هذا السؤال سهلة . ولكن من الصعب الإجابة عليه كمياً من الناحية العملية ، حيث إن توفر عدة منتجات في أسواق مختلفة يتطلب تقديم خدمات للعميل تختلف من مكان لآخر ومن سلعة لأخرى .

ويمكن القول من الناحية النظرية إن بالإمكان الاستمرار في تحسين مستوى الخدمات طالما أن الميزات التسويقية التي تحقق نتائج عملية التسويق تمتص المصروفات الإضافية التى تتطلبها خدمة العملاء .

ويمكن رسم المنحنى على شكل (S) (انظر الشكل ١٠ - ٦) والذي يوضح مستويات الطلب المختلفة للعملاء ، فنلاحظ أن هناك بعض العملاءالذين لايكادون يميزون التغييرات الطفيفة التي تطرأ على الخدمات المقدمة إليهم بين الفينة والأخرى ، لذا فلابد للمنشأة من أخذ هذا الموضوع بعين الاعتبار حتى لاتتحمل مصاريف إضافية لخدمات العملاء دون أن يترتب عليها زيادة في حجم المبيعات . فبعض مديري التسويق والمبيعات يرى ضرورة تقديم الخدمات للعملاء أينما كانوا ، وبدون الحساب الدقيق لما ينتج عن تلك الخدمات من أرباح ، الأمر الذي قد يضر بمصالح المنشأة .



شكل (١٠ - ٦)

إن إعادة النظر لسياسة الخدمات التي تقدمها المنشأة لعملائها يجب أن تتم بعناية وذلك بتقديم خدمات تختلف باختلاف نوع السلعة وباختلاف نوعية العملاء ، وعلى الأقل باتباع قاعدة (الخطأ والصواب) فإن ذلك يحقق بالتأكيد أرباحاً للمنشأة ، إذ لابد من

إيجاد توازن بين مصروفات الخدمات وما تحققه المنشأة من أرباح ، وبموجب ذلك فإن الإيرادات الإضافية المترتبة على تقديم خدمة إضافية يجب أن تكون مساوية – على الأقل – للتكاليف الإضافية اللازمة لتقديم تلك الخدمة، أي أن الزيادة في الدخل لابد وأن تزيد أو على الأقل أن تكون مساوية لما أنفقته المنشأة من مصروفات لتقديم الخدمات للعملاء .

وللتأكد من صحة هذه النقطة في التوازن فإن الموضوع يتطلب الحصول على معلومات مُحدَّدة مثل :

١ – ما مقدار ربحية المنتج ؟ ما مساهمة هذا المنتج في تكاليف الأصول الثابتة ؟ وكم تبلغ دورة مبيعات هذا المنتج؟

٢ – ماطبيعة المنتج ؟ وهل هومن المنتجات الحساسة التي يحدث نفادها من الأسواق خسارة وضرراً بالمبيعات ؟ وهل للمنتج طبيعة خاصة به تؤدي إلى نفقات تخزين باهظة ؟

٣ – ماطبيعة السوق ؟ وهل تعمل المنشأة في مجال تسويقي يتحكم فيه البائع أم المشتري ؟ كم عدد تكرار شراء المنتج من قبل العملاء ؟ وهل هناك بدائل أخرى جاهزة في السوق تغني عن هذا المنتج ؟ ما الطريقة المستعملة في حفظ وتخزين المشتري للمنتج ؟ أيٍّ الأسواق وأيٍّ العملاء يزداد شراؤهم وأيُّهما تقل مشترياته ؟

٤ – ماطبيعة المنافسة بين المنشآت ؟ وكم عدد المنشآت التي تقدم سلعًا بديلة لعملائنا؟ وماهي الخدمات التي تقدمها المنشآت المنافسة ؟

٥ – ماطبيعة قنوات التوزيع التي تستخدمها المنشأة ؟ وهل تصل منتجاتها إلى المستهلك مباشرة أم عن طريق الوسطاء ؟ إلى أي مدى تتحكم المنشأة في أنشطة قنوات التوزيع كالتحكم في مستويات التخزين وطريقة العرض ؟

إن الإجابة على الأسئلة السابقة توفر معلومات أساسية يُعتَمد عليها في تحديد مستوى خدمات العملاء ، ويكون مستوى الخدمات الذي تقدمه المنشأة أقل تأثيراً على المبيعات إذا كانت المنشأة هي الوكيل الوحيد للمنتج الذي لاتتوفر له بدائل أخرى في السوق ، وهو مايحدث في بعض الصناعات التي إذا ما ارتفعت مصروفات خدمات العملاء فيها انخفضت أرباحها فمثلاً إذا رفعت المنشأة مصروفات خدمات العملاء

بنسبة ٥٪ (من ٨٥٪ إلى ٩٠٪ على سبيل المثال) فإن ذلك سوف يكون له تأثيرٌ على تقليل الربحية الإجمالية للمنتج على المدى القريب ، أما إذا لم تكن المنشأة هي الوكيل الوحيد للمنتج وكان هناك منتجات منافسة في السوق فقد يكون من الأجدى زيادة الخدمات المقدمة للعملاء إذا كان وضع السوق يستدعي ذلك وتم حساب الأرباح والتكاليف بدقة .

كيفية تقديم خدمات متكاملة للعملاء

تُعرف خدمات العملاء عمومًا بأنها الخدمات التي تُقدّم للعميل منذ طلبه للسلعة وحتى تسليمها له ، ولكن التعريف لايقف عند هذا الحد بل يتعداه ليشمل جميع أوجه العلاقة القائمة بين المُصنِّع وبين الموزعين من جهة أو بين المُصنِّع وبين العملاء من جهة أخرى ، وبموجب هذا التعريف فإن الأسعار ، والمبيعات ، وخدمات مابعد البيع ، ومجال عرض المنتجات ومدى توفرها في الأسواق ... الخ ، تمثل أبعاداً مختلفة لخدمة العملاء وتُكوِّن نشاطًا متكاملاً لخدمة العميل .

ويسود المنشآت اعتقادٌ بضرورة التفكير في خدمة العملاء من خلال عملية التوزيع ، وعلى ضوء هذا التعريف الأكثر دقة فإن أهم عامل لخدمة العميل يتمثل في توفير السلعة له ، والمدة التي تستغرقها الطلبية عند دورانها وتكرارها ، وقد أوضحت البحوث التي أُجريت لمعرفة أسباب عدم أو ضعف توفر المنتج في السوق لدى بعض المنشآت أن هناك أسبابًا كثيرة لذلك منها :

ضعف النظرة المستقبلية للمنتج ، الصعوبات التي تكتنف عملية الإنتاج ، عدم كفاءة الطاقة التخزينية ... الخ .

وفوق هذا وذلك ، بات من الضروري أن تهتم إدارات المنشآت بخدمة العميل عمليًا وواقعيًا وذلك بدراسة الاحتياجات الفعلية للعملاء بدلاً من وضع تصورهم لها بعيداً عن الواقع .

وتحتوى القائمة أدناه على العناصر الرئيسة لخدمة العميل والتي يجب إجراء البحوث حولها عند الرغبة في تقديم خدمة متكاملة للعميل :

١ - عدد المرات التي يتكرر فيها تسليم الطلبية للعملاء .

٢ - المدة الزمنية التي تستغرقها الطلبية منذ إعدادها وحتى تسليمها للعميل .

٣ - مدى كفاءة المنشأة في توصيل الطلبيات للعملاء في الوقت المناسب .

٤ - سرعة تسليم الطلبيات الطارئة عند الطلب .

٥ - مدى وفرة واستمرارية تدفق المنتجات في المستودعات وتسليمها للعملاء .

٦ - التعبئة التامة للطلبيات .

٧ - التوجيهات والإرشادات التي تُقدّم للعملاء عند نفاد السلعة مؤقتا في الأسواق .

٨ - هل يصبح العميل راضياً عند إعداد الطلبية له ؟

٩ - مدى قبول العميل للطلبية .

١٠ - الدقة في تحرير الفواتير .

١١ - مدى كفاءة مندوبي المبيعات .

١٢ - الاتصالات الهاتفية المنتظمة من قبل مندوبي المبيعات للعملاء .

١٣ - متابعة المنشأة المنتِجة لمستوى تخزين تاجر التجزئة للمنتج .

١٤ - عرض التعامل بنظام فواتير الدفع الآجلة .

١٥ - الإجابة على استفسارات العميل عن عمليتى التعبئة والشحن .

١٦ - نوعية التغليف الخارجي للمنتج .

١٧ - تعبئة المنتج في طبليات / عبوات محكمة .

١٨ - طباعة تاريخ صلاحية المنتج على الغلاف الخارجي تسهيلاً لقراءتها .

١٩ - نوعية التغليف الداخلي مما يساعد على تخزين السلعة وعرضها .

٢٠ - استطلاع الآراء حول المنتج الجديد ونوعية التعبئة والتغليف .

٢١ - إبداء الملاحظات حول المنتج بصورة منتظمة .

٢٢ - التنسيق بين الإنتاج والتوزيع والتسويق .

وهذا كله يعني بالضرورة إجراء تصاميم مختلفة لخدمات العملاء بما يخدم النوعيات المختلفة من العملاء ، إلاّ أننا نجد أن أعداداً قليلة من المنشآت تهتم بهذا الموضوع ، وفيما يلى ست خطوات يجب عملها عند الرغبة في تصميم (خدمة العميل) :

١ - تحديد العوامل الأساسية والفرعية لأهم الخدمات التي تُقدّم للعميل .

٢ - الاهتمام بآراء العملاء حول الخدمات التي تُقدّم لهم .

٣ - تصميم وتعبئة المنتج بحيث يُنافِس المنتجات الأخرى في السوق .

٤ - اختبار التعبئة والتغليف وطريقة الترويج قبل البدء بطرح المنتج في الأسـواق .

٥ - إجراء حملة إعلانية ترويجية لترويج المنتج بالتعبئة الجديدةالتي يرى فيها المستهلك تلبية لرغباته .

٦ - إقامة مركز لتقويم أداء خدمات العملاء .

ومن خلال الملاحظة المستمرة لعدة صناعات ، وخاصة التنافسية منها ، فقد ازداد الاهتمام مؤخراً بأهمية تقديم أفضل الخدمات للعميل مما يؤدي إلى الفوز بالحصول على طلبيات منه ، ولذلك أصبح دور (التوزيع) مهماً جداً في هذا المجال .

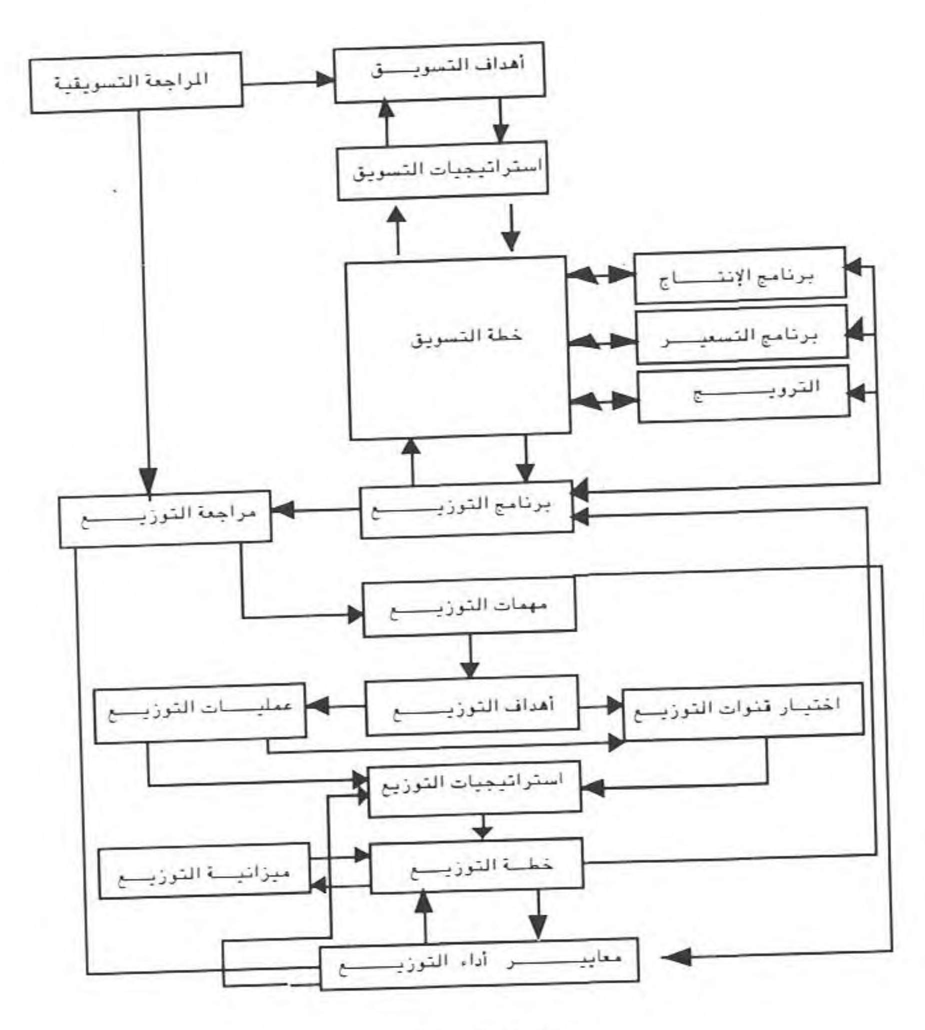
إعداد خطة التوزيع

يوضح الشكل (١٠ - ٧) العلاقات المختلفة بين عناصر وعمليات التسويق الأخرى والتوزيع ، ونلاحظ أن المنتج ، السعر ، الترويج ، لها عمليات منفصلة عن التوزيع إلاّ أنها تتكامل مع التوزيع لتلبية احتياجات العميل .

من الناحية التنظيمية فإنه من المناسب أن يكون قسم التسـويق مسئولاً عن التوزيع طالما كان في موقف يؤهله للموازنة الصعبة بين تقديم مستويات عالية من خدمة العملاء وبين المصروفات التي يتكلفها لحفظ السلعة وتخزينها بما يتناسب مع تلك الخدمات .

ومن ناحية أخرى ، فإن العلاقات العُمّالية ، والمساومة في الأجور ، والنواحي الفنية ، وجميع مايتعلق بعملية التوزيع تحتاج إلى اهتمام المتخصصين بهذه النواحي ، ومن السلبيات أن يهتم المسئولون عن التوزيع بهذه النواحي الفنية المتعلقة بالتوزيع أكثر

من اهتمامهم بالمسائل التسويقية الأخرى ، إلاّ أنه من الحلول الممكنة لهذه السلبيات تعيين مسئول للحركة والنقل يرتبط بإدارة التسويق ، وتكون مهمته الإشراف على مهام التوزيع بصورة متكاملة .



شكل (١٠ - ٧)

ماهي إدارة التوزيع المتكاملة

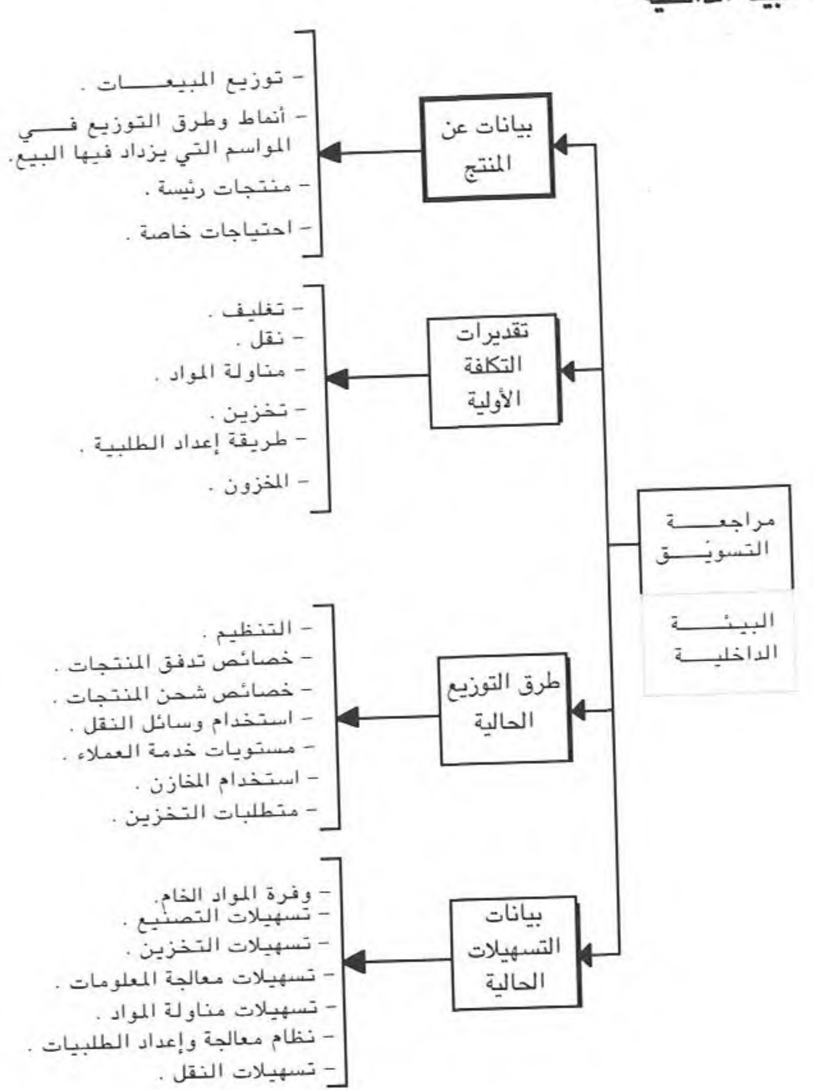
إدارة التوزيع المتكاملة بمثابة الوسيلة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التوزيع في المنشأة ، حيث تتكامل عمليتان أو أكثر من عمليات المنشأة بعضها مع بعض في نقل المنتجات من المنشأة إلى المستهلك ، ويُنظر إلى هذه العمليات كنظام مترابط أو جزءٍ من نظام متكامل يحقق أهداف المنشأة ، ولتحقيق أقصى قدر من الفاعلية لهذا النظام فلابد من التخطيط الجيد له ، ومن ثم تقويم الأداء بعد تطبيقه في المنشأة ، ومهما كان الحل التنظيمي المقترح لوظيفة التوزيع في المنشأة فإن الموضوعات الآنفة الذكر ترتبط بعضها ببعض ، لذا بات من الضروري معرفة نقطة البداية .

نقطة البداية

سبق أن تناولنا في الفصل الثاني من هذا الكتاب المراجعة التسويقية الشاملة (الداخلية والخارجية) والتي تعد نقطة البداية في عملية التخطيط التسويقي .

والشكل (١٠ - ٨) (أ) و (ب) يوضحان الأجزاء الرئيسة من مراجعة التوزيع :

عناصر المراجعة التوزيعية
- البيئة الداخلية -



شكل (١٠ – ٨) (أ)



مراجعة التوزيع

البيئة الخارجية

بيانات ومعلومات عن السوق

- اختلافات الأسواق .
- معدلات النمو .
- التغييرات الهيكلية في بنية السوق .
- أسواق محتملة .
- أسواق رئيسة .

بيانات ومعلومات عن المنافسة

- سياسات وطرق التوزيع .
- عدد المنافسين .
- مواقع المنافسين .
- نقاط القوة للمنافسين .
- معايير التوزيع .

بيانات ومعلومات عن قنوات التوزيع

- توزيع دولي .
- توزيع حالي .
- طرق التوزيع البديلة .
- القيود والمحددات الهيكلية (كالحجم وأسلوب الإدارة ... الخ)
- تكاليف قنوات التوزيع المختلفة.

قوانين حكومية

- متعلقة بالإنتاج .
- متعلقة بالنقل .
- متعلقة بالتخزين .
- متعلقة بالتغليف .

استعراض المعلومات الثانوية

- المنظمات التجارية .
- الحكومة .
- معاهد البحوث .
- المطبوعات التجارية .
- المجموعات الصناعية .
- الخدمات المكتبية العامة .

شكل (١٠ - ٨) (ب)

تتعدد أهداف التوزيع وتتنوع ، وفيما يلي نعرض أهم أهداف التوزيع التي سوف نعرضها من وجهة تسويقية :

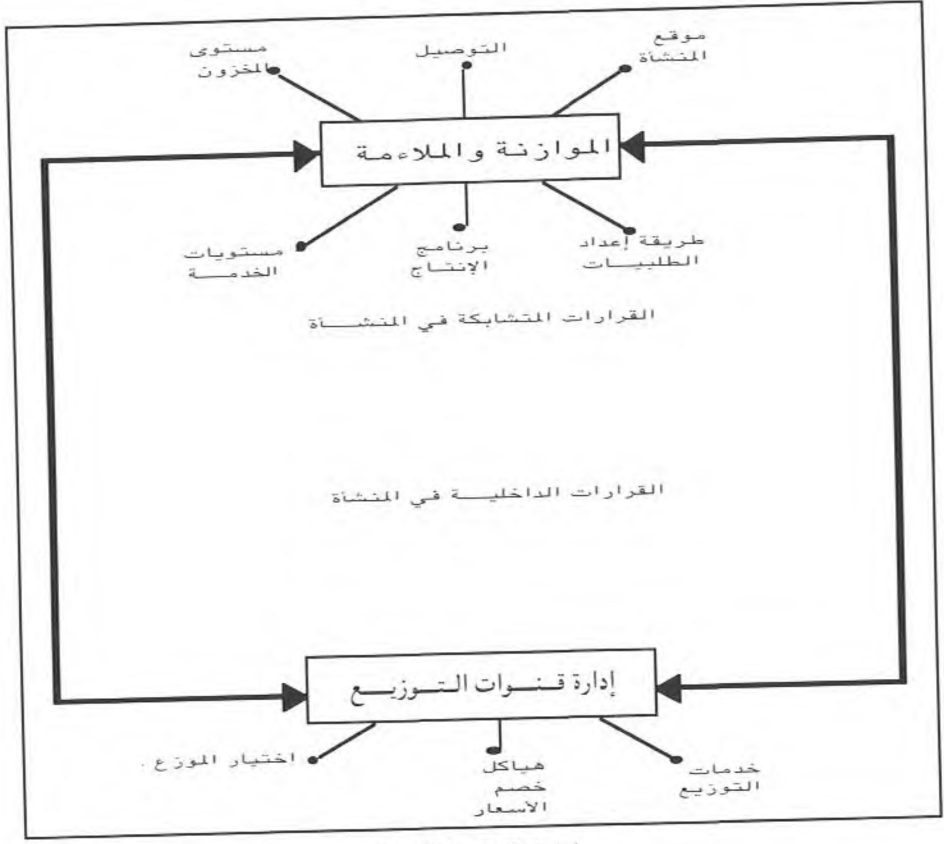
١ – الاختراق والدخول في أسواق جديدة باستخدام قناة من قنوات التوزيع .

٢ – تحديد معدلات التخزين والحد الأدنى الذي يجب المحافظة عليه .

٣ – الزيادة في مبيعات الموزعين والمبيعات التى تتحقق بفضل نشاطات الترويج .

٤ – برامج أخرى مُحدّدة لزيادة أعداد العملاء ، وتحفيز الموزعين على ذلك .

وعند تناول موضوع إدارة التوزيع المتكاملة فإن هناك أموراً كثيرة يجب تحديدها في الخطة وهذا ماسوف نتناوله في الشكل (١٠ – ٩) .



إدارة التوزيع المتكاملة
شكل (١٠ – ٩)

ومن الطبيعي أن هذه القرارات لاتوضع بالضرورة في خطة واحدة أو أن يقوم بها شخص بمفرده أو قسم بعينه بل يجب أن تنشأ وتُكتب في الخطة العامة للمنشأة .

وأخيراً ، فإننا سوف نستعرض بإيجاز كيفية إعداد خطة التوزيع ، ونعتقد أن تبنّي هذه الطريقة سوف يساعد على تسليط الضوء على ماكان يُعَدُّ من الموضوعات المهملة في إدارة التسويق .

كيفية إعداد خطة التوزيع

١ – تحديد الأهداف التسويقية .

٢ – تحديد مهمة التوزيع من خلال الاستراتيجية الشاملة للتسويق .

٣ – تقويم التغيرات التي تطرأ على عملية التوزيع في جميع المستويات .

٤ – تحديد السياسات التوزيعية من حيث نوعية وعدد ومستويات المنافذ التوزيعية المُراد استخدامها .

٥ – تحديد معايير تقويم الأداء لقسم التوزيع .

٦ – وضع الطريقة الملائمة لكيفية الحصول على معلومات عن الأداء .

٧ – المقارنة بين الأداء الفعلي وبين الأداء المنشود .

٨ – وضع التعديلات المناسبة كلما كان ذلك ضرورياً .

أسئلة تطبيقية

١ - ماهي محاسن ومساوئ قنوات التوزيع المستخدمة حالياً في منشأتك ؟

٢ - هل ثمة حالات أو مؤشرات معينة تدل على أن قنوات التوزيع الحالية ليست هي الأفضل ؟

٣ - لو كانت منشأتكم حديثة عهد بالسوق ، فما هي القنوات التوزيعيةالتي سوف تستخدمها ؟ وكيف تختلف توصياتكم بخصوص التوزيع عن الترتيبات القائمة حالياً ؟ وما الأسباب التي تمنعك من عمل تلك التغييرات ؟

٤ - أين موقع إدارة التوزيع في الهيكل التنظيمي ؟ وهل تعتقد أن هناك تمثيلاً كافياً لها في مجلس الإدارة أو في الإدارة العليا ؟ وكيف يمكن تطوير ذلك ؟

٥ - مانسبة ونوعية التنسيق بين إدارتى التسويق والتوزيع ؟ وكيف يمكن تقليص نسبة المشكلات التي تنتج عن عدم التنسيق ؟

٦ - ماهي القرارات المتخذة حالياً والخاصة بالارتقاء بمستويات الخدمة للعملاء ؟ وكيف تقارن هذه المستويات بالخدمات التي يُقدِّمها المنافسون ؟

٧ - هل هناك من طريقة لتخفيض المصروفات في نظام التوزيع بدون التقليل من مستوى الخدمات التي تُقدَّم للعملاء ؟

الفصل الحادي عشر

المعلومات التسويقية

(التنظيم والتنبؤ

لأغراض التخطيط التسويقى)

يناقش القسم الأول من هذا الفصل الاختلافات بين بحوث السوق وبحوث التسويق ، ميزانية البحوث ، أنواع بحوث التسويق ، نظم المعلومات التسويقية ، ويتبع ذلك مناقشة الطرق المختلفة للتنبؤ ، وأخيراً سوف يتم إلقاء الضوء على الهياكل التنظيمية ، الآثار الضمنية للعوامل الثقافية على التخطيط التسويقي .

مقدمة

في الفصل الثاني عشر سيتم استعراض أحد المواضيع الأكثر صعوبة في التخطيط التسويقي وهو كيفية صنع نظام واقعي للتخطيط التسويقي في المنشأة وهو الموضوع الذي تم تجاهله وإهماله في كثير من كتب وأدبيات التسويق . وإن وضع نظام متكامل للتخطيط التسويقي لن يتم بأي حال من الأحوال بدون استعراض وتطبيق ماورد في الفصول السابقة من هذا الكتاب .

وتبدو خطوات تنفيذ التخطيط التسويقي سهلة في الواقع النظرى ، حيث إن معظم الكتب التي تحدثت عن الموضوع تعتبر أن خطواته تتحدّد في : دراسة الوضع الحالي ، وضع الأهداف ، واختيار الاستراتيجيات ، ووضع برامج العمل التنفيذية ، وأخيراً التقويم ومراجعة الأداء . ولكن هناك بعض المواضيع الفرعية والمتعلقة بالتخطيط التسويقي ، لم يتم التطرق إليها في أي من هذه الكتب ، وهي التي تجعل من التخطيط التسويقي أحد المواضيع الأكثر تشعباً وإرباكاً .

وفيما يلي بعض المواضيع التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار :

- متى يجب عمل التخطيط التسويقي ؟ كيف ؟ وبواسطة من ؟
- هل يختلف التخطيط التسويقي في المنشآت الكبيرة عنه في المنشآت الصغيرة ؟
- هل يختلف في المنشآت ذات النشاطات المتنوعة عنه في المنشآت ذات النشاط الواحد ؟
- هل يختلف في المنشآت ذات النشاطات الدولية عنه في المنشآت ذات النشاط المحلي ؟
- ماهو دور ووظيفة المدير العام ؟
- ماهو دور ووظيفة قسم التخطيط في المنشأة ؟
- هل يكون التخطيط التسويقي من أعلى الهرم التنظيمي إلى الأسفل أم العكس ؟

- ما العلاقة بين التخطيط التشغيلي (قصير المدى) والتخطيط الاستراتيجي (طويل المدى) ؟

ومالم يتم فهم هذه المواضيع ، فإن الفصول الأخرى من هذا الكتاب سوف تظل مواضيع شيقة للقراءة والاطلاع فقط ، وبذلك سوف يضيع الهدف الأساس لهذا الكتاب وهو استفادة القارئ منه في التطبيق العملي ، لذلك كان الهدف من الفصل الأخير (الثالث عشر) هو الاستفادة من قراءة الفصول الأخرى للحصول على صورة واضحة وكاملة عن كيفية تنفيذ التخطيط التسويقي .

في البداية يجب النظر إلى الواقع ودراسته بعمق ، وهو مايجعلنا نركز على أهمية المعلومات التسويقية والجوانب التنظيمية للتسويق ، وقد أظهرت الأبحاث التي أجريناها أن أهم عوائق تنفيذ التخطيط التسويقي هي المعلومات التسويقية والشكل التنظيمي للمنشأة ، وهذا ماسوف تتم مناقشته في هذا الفصل . أما في الفصل القادم فسوف نناقش بعض المواضيع المتعلقة بتنفيذ نظام للتخطيط التسويقي في المنشأة ، مع مناقشة دور كل من مدير عام المنشأة وقسم التخطيط فيها . أما في الفصل الأخير فسوف نستعرض كيفية عمل نظام تخطيط تسويقي واقعي ، مع توضيح جميع الخطوات اللازمة بشكل تسلسلي (خطوة خطوة) وواضح بحيث يمكن للقارئ الاستفادة منه في عمل التخطيط التسويقي .

هذا الفصل ينقسم إلى جزأين هما :

١ - التنبؤ والمعلومات التسويقية .

٢ - التنظيم التسويقي .

التنبؤ والمعلومات التسويقية لأغراض التخطيط التسويقي

من العسير بناء أي خطة دون الحصول على بيانات كافية ، وجودة الخطة تعتمد على سلامة بياناتها ، والتي يمكن الحصول عليها من خلال توجيه الأسئلة المناسبة مثل : من هم عملاؤنا ؟ مانصيبنا من حجم السوق ؟ وفي هذا الكتاب تم التأكيد على أن تحقيق الأرباح ينتج عندما توائم المنشأة بين قدراتها واحتياجات العملاء ، وحتى تتأكد

المنشأة من فعالية هذه المواءمة فلا بد من توفر المعلومات والبيانات ، فلا يمكن بناء خطة جيدة إلاّ إذا كانت المعلومات سليمة وهذا هو جوهر بحوث التسويق .

الفرق بين بحوث السوق وبحوث التسويق

تهتم بحوث السوق ببحث حالة الأسواق بينما تهتم بحوث التسويق بعملية البحث في خطوات التسويق ، ونحن نهتم بعملية بحوث التسويق التي تُعرِّفها جمعية التسويق الأمريكية على أنها (الجمع المنظم للبيانات ، وتسجيل وتحليل البيانات حول مشكلات تسويق السلع والخدمات) .

والكلمات التي يتضمنها هذا التعريف لها أهمية كبيرة ، فعمليات جمع المعلومات يجب أن تكون منظمة وذلك بسبب أهمية وجود تداخل منظم بين الأشخاص ، والأجهزة ، وخطوات جمع المعلومات من داخل المنشأة وخارجها لتكوين أساس وقاعدة لاتخاذ القرار التسويقي .

من الواضح أن المعلومات بذاتها (الكلمات ، الأرقام ، الصور ، الأصوات... الخ) عديمة الفائدة مالم يتم ربطها بأهداف محدَّدة (كبعض المشكلات التسويقية التي نبحث عن حل لها) ، وقد أظهرت الأبحاث أن إحدى المشكلات الكبيرة التى تواجه الإدارة اليوم ليس نقص المعلومات بل تكدسها وتوفرها بكثرة ، وهو مايوجه انتباهنا إلى مصطلح (نظم المعلومات التسويقية) الذي يُحدِّد ماهي المعلومات المفيدة للإدارة لاتخاذ القرار وتغيير الوضع من حالة اللايقين إلى وضع تكتنفه الأخطار معلومة الاحتمالات .

اللايقين (Uncertainty) يحدث عندما يتم اعتبار أي نتيجة ممكنة الحدوث ويتم إعطاء نسب متساوية لإمكانية وعدم إمكانية حدوث هذه النتائج. أما عندما يتم وضع احتمالات كمية لإمكانية حدوث نتيجة معينة فنحن هنا نتكلم عن نسبة المخاطرة . فعندما تشعر إدارة التسويق في منشأة ما على سبيل المثال أن احتمالاًنسبته ٩٠ ٪ في أن يحصل المنتج الجديد على ٣٠٪ من حجم السوق ، فإن بإمكان إدارة التسويق أن تتخذ قراراتها في ظل المخاطرة بدلاًمن عدم التيقن .

إن أحد أهم وظائف إدارة التسويق هو تحويل حالة اللايقين إلى حالة مخاطرة مع تقليل نسبة الخطر إلى أقل حد ممكن ، وفي هذا المجال فإن بحوث التسويق تؤدي دوراً مهمًا وفعّالاً .

ميزانية بحوث التسويق

قبل البدء في استعراض الأنواع المختلفة لبحوث التسويق والتي يمكن لمدير التسويق الاستفادة منها ، فإن كتابًا كهذا الكتاب يبحث في التخطيط التسويقي لابد أن يتطرق إلى ميزانية بحوث التسويق بكل تأكيد .

يجب أولاًجمع بيانات التسويق ، وتخزينها ثم تحليلها والاستفادة منها ، وتعد البيانات ، من ناحية الحاجة إليها ، مثل كافة الموارد الأخرى . فكلما قلّ إلمام المدير بحجم مشكلات التسويق كلما ارادادت احتمالات أخطار اتخاذ قرارات خطأ ، وبالتالى تزداد الحاجة إلى معلومات دقيقة .

وإن الحصول على البيانات التسويقية وتبويبها للاستفادة منها يتطلب وقتًا وجهداً وتكاليف طائلة ، لذلك فإن تحديد تكاليف هذه البيانات والمعلومات ومقارنتها بالفائدة والعائد الناتج من استخدامها يعد أمراً مهمًا لإدارة التسويق . ويبدو تقدير تكاليف هذه المعلومات أمراً سهلاً، إلاّ أن تقدير العائد من استخدامها يبدو أمراً مبهمًا وغير واضح ، ولكن يمكن حساب هذا العائد بمقدار الربح الناتج عن اكتشاف فرص تسويقية جديدة أو النجاح التسويقي الذي لم يكن ليتحقق لولا الاستخدام الفعّال للمعلومات والبيانات التسويقية .

إن العمل في دنيا الأعمال بدون وجود معلومات تسويقية يعد عبئًا شديداً، كما أن الحصول على معلومات تتميز بالدقة العالية يعد أمراً مكلفًا ، لذلك فإن تقدير ميزانية بحوث التسويق يعد أمراً صعبًا . وإحدى الطرق المستخدمة في تقدير ميزانية بحوث التسويق تعتمد على نظرية الاحتمالات والقيمة المتوقعة ، فمثلاًإذا كانت تكلفة منتج ما هي مليون ريال ، وكانت احتمالات فشل المنتج هي ١٠٪ ، فإن أقصى حد للخسارة المتوقعة هو ١٠٠ر٠٠٠ ريال (١ر٠× مليون ريال) . ومن الواضح أن إنفاق ١٠٠ر٠٠٠ ريال في جمع المعلومات والدراسة المستفيضة للمنتج يكون تصرفًا حكيمًا لتجنب حجم

الخسارة المتوقعة، لذا فمن الحكمة تجنب خسائر المستقبل وذلك عن طريق إعداد ميزانية لبحوث التسويق .

أنواع بحوث التسويق

إن التطور الكبير في ميدان البحوث وخاصة فيما يتعلق بتحليل المعلومات واستخدام الحاسب الآلي ، قد أدى إلى أن تصبح وظيفة بحوث التسويق من الوظائف والأعمال الحيوية في ميدان التسويق ، لذلك فإنه من الضروري التعرف على أدوات ووسائل بحوث التسويق .

تصنف بحوث التسويق إلى نوعين :

١ - خارجية External　　　٢ - داخلية Internal

وتتم البحوث الخارجية في محيط المنافسة الذي تقع فيه المنشأة ، بينما البحوث الداخلية تتم من خلال التحليل الداخلي كتحليل اتجاهات البيع ، والتغيرات في المزيج التسويقي مثل السعر ، مستويات الإعلان ، وغير ذلك ، مع مراعاة أن البحوث الخارجية تعد جزءاً مكملاًلبحوث التسويق الداخلية .

كما يمكن تقسيم بحوث التسويق الخارجية إلى بحوث تفاعلية Reactive Research وبحوث غير تفاعلية Nonreactive Research ، فالبحوث التفاعلية تتضمن القيام بأعمال إيجابية من قبل الباحثين مثل توجيه الأسئلة ، في حين أن البحوث غير التفاعلية ترتكز أساسا على ملاحظة بعض المشاهدات وتحليلها بدون التفاعل والاحتكاك مع هذه المشاهدات .

إحدى الطرق الأكثر استخداماً في البحوث التفاعلية للحصول على معلومات هي استخدام الاستبانات التى تعد أداة مرنة لبحوث التسويق . وأقصى درجة للتحكم في الحصول على بيانات صحيحة يكون عن طريق استخدام باحث لتقصي البيانات ، ولكنها طريقة مكلفة ومستهلكة للوقت ، في حين أن استخدام الهاتف يحد من جمع بيانات صحيحة حيث تحتاج بعض الأسئلة إلى توضيح وخاصة فيما يتعلق بالأسئلة

الفنيـة ، أما استخدام البريد في عمليات البحوث فهو الأسلوب المفضل لكثير من الباحثين ، ولكن أيًا كان الأسلوب المستخدم فيجب التأكد من عدم اختيار العينات بطريقة متحيزة ، فالتأكد من تمثيل العينة لمجتمع البحث أمر ضروري لنجاح البحث .

كما أن هناك خطرًا آخر يتعلق بطريقة تصميم الاستبانة ، حيث يجب الحذر من عدم وضوح الأسئلة ، كما يجب التأكد من أن عددها مناسب . فالأسئلة الكثيرة والطويلة قد لايتم الإجابة عليها كاملة . كما أن ترتيب الأسئلة له تأثير في نوعية الإجابات ، ويمكن الحد من هذه الأخطار عن طريق استخدام اختبار إرشادي وذلك بعرض عينة من الاستبانة على فريق من الجمهور لاكتشاف سلبيات هذه الاستبانة قبل توزيعها .

وقد يفضل أحيانًا جمع البيانات عن طريق توزيع عددٍ من الاستبانات على نطاق محدود للتأكد من جودة الإجابات أكثر من الاهتمام بحجم الاستبانات ، ويمكن اللجوء إلى المقابلات الشخصية المستفيضة التى تفيد إلى حد كبير وخصوصًا عند دراسة منتجات أو أسواق متخصصة .

ويعد التجريب أحد أنواع بحوث التسويق التفاعلية التي تزود الباحثين بمعلومات ممتازة وخاصة عن أداء الأسواق التي تروج فيها منتجات جديدة ، أو تأثير تنوع المزيج التسويقي في أداء الأسواق وفي بعض الأوقات ، قد يكون التجريب داخل معامل أو مكاتب المنشأة هو الأسلوب المناسب وخاصة فيما يتعلق بتأثير الإعلان ، حيث يعرض على بعض المشاهدين الإعلان الذي تنوي المنشأة عرضه ومن ثم يتم تسجيل ردود الأفعال عليه وتحليلها .

وخلافًا لهذا الأسلوب البحثي فهناك بحوث التسويق غير التفاعلية والتي لاتعتمد على جلب بيانات مباشرة من الجمهور . وأشهر هذه الطرق (فريق المستهلكين) و (جرد السلع) التى تطبقها المنشآت ذات السلع والخدمات الاستهلاكية . وتعتمد طريقة (جرد السلع) على مراجعة المخزون من السلعة المطروحة للبيع حتى يمكن حساب عدد الوحدات المباعة على النحو التالي :

بضاعة أول المدة + البضاعة الواردة – بضاعة آخر المدة = حجم المبيعات .

أما : (فريق المستهلكين) فهو عينة مختارة من المستهلكين يقوم بتسجيل السلع التي يشتريها خلال فترة معينة وهي طريقة ممتازة لتقديم بيانات دورية عن أنماط الاستهلاك .

وأخيراً ، فإن استخدام البحث المكتبي يعد أمراً مهماً في بحوث التسويق حيث يوجد كثير من المعلومات المنشورة بواسطة الهيئات والمؤسسات الحكومية أو الخاصة أو الجرائد والمجلات المتخصصة أو العامة التي توفر كثيراً من المعلومات التى يحتاج اليها الباحثون في ميدان التسويق .

نظم المعلومات التسويقية

تعتمد برامج التسويق الناجحة على نظم معلومات ذات كفاءة عالية ، وبطبيعة الحال فإن الجهد والوقت المبذول لجمع هذه البيانات يعدُّ استثماراً سليماً ، ويرمز لنظم جمع المعلومات برمز (MIS) .

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع ، فإن كثيراً من البحوث والدراسات التي تم إجراؤها قد أوضحت أن نظم المعلومات التسويقية لاتحظى بالعناية الكافية في كثير من المنشآت ، ومع مانلاحظه من استخدام الحاسب الآلي في مجال المعلومات لدى كثير من المنشآت ، إلاّ أن بعض المنشآت لاتزال تعاني من الفشل في جمع البيانات المطلوبة مما قد يترتب على ذلك اتخاذ قرارات خطأ .

إن التحديد والتعريف الدقيق للمعلومات التى تحتاجها المنشأة هو حجر الأساس في نجاح نظم المعلومات التسويقية ، لذا فلا بد من توجيه الاهتمام لهذه النقطة التي لاتحظى بالاهتمام في الواقع العملي ، وذلك بسبب إخفاق بعض المديرين التنفيذيين في تحديد المعلومات المهمة لنجاح المنشأة ، فعلى سبيل المثال ، بعض المديرين لديهم تفسيرات خطأ عن معنى وأهمية الحصة السوقية ، بينما يُقلّل البعض الآخر أو يضخم من شأن وأهمية مستوى خدمة العملاء ، وينتج عن كل هذا تداول بيانات ذات حجم هائل يصبح من العسير استنتاج البيانات المهمة منها ، لذلك فإن كثيراً من المنشآت تقوم باتخاذ القرارات بناءً على التخمين (Intuition) .

والشكل (١١ – ١) يوضح لنا كيفية تصميم نظم معلومات تسويقية .

جمع المعلومات	معالجة المعلومات	المخرجات	استخدام المعلومات
* داخلية	* تقويم	* تقارير دورية	* تشغيلي (للإدارة الدنيا)
	* تلخيص وترميز		* تكتيكي (للإدارة الوسطى)
* ٠خارجية	* فهرسة	* تقارير خاصة أو عند الطلب	* استراتيجي (للإدارة العليا)
	* تخزين		

شكل (١١ - ١)

وتوجد ٤ خطوات أساسية لتصميم نظم المعلومات التسويقية :

١ - تجهيز قائمة مفصلة بكل البيانات التى يخرجها النظام .

٢ - تكليف كل مدير بتجهيز قائمة بالقرارات التي يتخذها والبيانات التى يحتاجها لاتخاذ هذه القرارات .

٣ - تصميم قائمة جديدة تحتوي على محتويات القوائم الواردة في الفقرتين (١) ، (٢) أعلاه مع حذف البيانات المتكررة ، وعلى سبيل المثال فإنه يمكن تصميم قائمة للمبيعات تحتوي على مايلي :

أنواع المنتجات ، المناطق الجغرافية ، توقيت المبيعات ، مقارنة مبيعات المنتجات المختلفة ، أنماط الشراء لدى العملاء ... الخ ، ويمكن دمج كل أو بعض هذه المعلومات في مصفوفة للاستفادة منها .

٤ - تسجيل الغرض من التقارير المطلوب إعدادها ، فمثلاً التقرير الشهري عن مبيعات خطوط الإنتاج قد يشمل :

أ - تحديد نسبة بيع منتج بالنسبة لقطاع معين من قُطاعات السوق ، وهذا مهم بالنسبة للمنشآت التي يهمها تحديد المنتجات في بعض قطاعات السوق كنوع من أنواع تقسيم السوق Market Segmentation

ب – تقويم أداء منافذ التوزيع للمنتجات الجديدة .

ج – تقويم خسارة منافذ التوزيع من المبيعات .

د – تحديد العملاء والمنافذ التسويقية .

هـ – تقويم حملات الترويج بالنسبة للمنافذ التسويقية .

و – المقارنة بين حجم المبيعات الفعلية والمتوقعة . وغير ذلك .

وأخيراً ، فإنه يجب النظر إلى التكلفة ، فقد يكون من الحكمة على المدى القصير تصميم نظام معلومات (جزئي) ، وعلى المدى الطويل تصميم نظام شامل ومتطور يفي باحتياجات وخبرات المستفيدين من النظام .

الجوانب التنظيمية لنظام المعلومات التسويقية

يعد نظام المعلومات التسويقية أحد مكونات نظام المعلومات للمنشأة ، لذا فإن البعض قد يجادل بأن يكون موقعه في المركز الرئيس للمنشأة ، أو أن يكون جزءاً من إدارة التسويق في المنشأة .

وإن موقع النظام لايعد أمراً حيوياً بالنسبة للمنشأة ، فالأمر المهم هو كيفية استخدام هذا النظام في المنشأة بطريقة أفقية ورأسية لتداول المعلومات ، وتدريب فريق العمل التسويقي على ذلك ، ومشاركة جميع إدارات المنشأة في تكوين مدخلات النظام وذلك على شكل معلومات متدفقة أو استفسارات تبحث عن أجوبة منطقية .

إن المعلومات المتدفقة للنظام سوف تتعرض لعمليات الجمع والتقويم والتحليل ، ومن ثم تحديد الجهة المستفيدة من هذه المعلومات وتحويل المعلومات إليها أو تخزينها للاستفادة منها في المستقبل ، والنتيجة المنطقية في نهاية الأمر هي قيام فريق متخصص بإدارة وحدة نظام المعلومات التسويقية يكون جزءاً من نظام المعلومات في المنشأة ، فالعبرة ليست في الموقع التنظيمي بقدر ماهي في الفائدة وكيفية الاستفادة من هذا النظام .

التنبؤ Forecasting

يعد التنبؤ أو محاولة قراءة المستقبل من أكثر موضوعات الإدارة تأثيراً وأهمية ، فيعتمد نجاح كثير من القرارات التي تتخذها المنشأة على مدى صحة ودقة التنبؤ بمدى ملاءمة هذه القرارات لمعطيات المستقبل ، وعادة مايفصح المديرون عن آرائهم حول التنبؤ بينما يوجه اللوم – في العادة – إلى أفراد الفريق التسويقي إذا ماخابت توقعاتهم .

وعلى الرغم من أن هذا الكتاب لايهدف إلى التطرق للتفاصيل الدقيقة في موضوع التنبؤ ، إلاّ أنه يهدف إلى إعطاء فكرة واضحة عن موضوع التنبؤ ووضعه في المكانة اللائقة التي يستحقها وتصحيح كثير من المفاهيم الخطأ عنه .

صعوبة التنبؤ

إن تنوع احتياجات العملاء ، في بيئة تتغير بسرعة ، قد أدى إلى أن تكون دورة حياة المنتج قصيرة (Shorter Product life cycle) مما أثر بدوره على حجم الأرباح ، ولقد تغيرت أنماط التوزيع في معظم الأسواق وتزايدت الضغوط التنافسية بسبب التوسع الجغرافي للعمليات محلياً ودولياً، وقد شهدت إدارة التوزيع تطوراً كبيراً نتيجة للتقدم في أساليب تدريب هذا التخصص .

ولقد زاد حجم ودرجة تعقد عمليات التسويق في جميع أنواع المنشآت زيادة ملحوظة في السنوات الأخيرة، وكان للتسارع الشديد والتغيير المستمر في النواحي الاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية في كثير من البيئات التي تعمل بها المنشآت التجارية تتسبب في إحداث ضغوط مستمرة وكبيرة على إدارات هذه المنشآت ، كما أن حجم وتعقيد العمليات التسويقية في كافة أنواع المشاريع قد زادت خلال الأعوام الأخيرة .

وفي هذا العصر الذي تمثل ثورة المعلومات أبرز سماته ، فإن المنشآت تواجه مشكلة حقيقية في الاستفادة من هذه المعلومات ، فلقد زاد حجم المعلومات عن قدرة الإدارة في استخدامها وخاصة إذا نظرنا إلى اختلاف الأسواق من حيث النواحي

الاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية ، وكذلك إلى صعوبة قياس الجوانب السلوكية في التسويق مثل العوامل الاجتماعية أو الثقافية أو النفسية للعملاء .

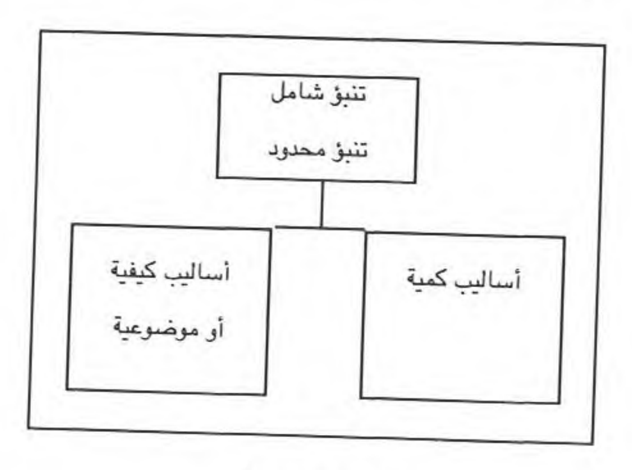
وكانت المحصلة النهائية لكل هذا هو صعوبة العثور على أسواق مربحة مما ساهم في تعقيد مشكلة التنبؤ التى كانت أقل إلحاحاً في ظل وجود أسواق مستقرة ، ومع كل هذه الصعوبات فإنه لابد للإدارة من عمل التنبؤ وبشكل دقيق لأن التجاهل أو الخطأ في عملية التنبؤ قد يترتب عليه نتائج سيئة وخطيرة على المنشأة .

لن يتطرق هذا الكتاب إلى الوصف الدقيق لوسائل التنبؤ المتوفرة للمنشأة ، ولكن قد يكون من الأهمية المناقشة المختصرة لأسس التنبؤ كما يبرزها شكل (١١ - ٢) :

التنبؤ

أ - تنبؤ محدود Micro

ب - تنبؤ شامل Macro



شكل (١١ - ٢)

واختيار أي من الأساليب السابقة يتوقف على ٤ عوامل جوهرية :

١ – درجة الدقة المطلوب تحقيقها في التنبؤ ، ومن الواضح أنه كلما زادت خطورة القرارات التي تعتمد على التنبؤ كلما ازدادت الحاجة إلى الدقة في التنبؤ مما يترتب عليه بالطبع زيادة في التكاليف .

٢ – توفر المعلومات ، فإذا لم يكن هناك معلومات متوفرة فلا يمكن استخدام الأساليب الكمية بل يمكن استخدام الأساليب الكيفية أو الموضوعية مثل (آراء الإدارة) أو (آراء رجال المبيعات) مثلاً .

٣ – المدى الزمني ، وهو محدِّد رئيس لطريقة التنبؤ فمثلاًعندما ترغب منشأة ما في التنبؤ بمبيعات العام المقبل فإنه يكون من المناسب استخدام الأساليب الكمية في التنبؤ ، ولكن عندما ترغب هذه المنشأة في التنبؤ بالتغييرات التي سوف تحدث في السوق خلال الأعوام الخمسة القادمة فإنه قد يكون من الأجدى استخدام الأساليب الكيفية أو الموضوعية في التنبؤ .

٤ – موقع المنتج وعمره الزمني ، فالعمر الزمني للمنتج مُحدِّد رئيس أيضًا لطريقة التنبؤ المستخدمة ، فمثلا الفترة الأولى من حياة المنتج وهي مرحلة (التقديم) تكون المعلومات المتوفرة عن المنتج قليلة مما يستدعي إجراء تنبؤ كيفي باستقراء أوضا ع السوق ، أما في مرحلة (النضج) فإن المعلومات تكون متوفرة فيكون بالإمكان استخدام التنبؤ الكمي وخاصة طريقة السلاسل الزمنية .

كذلك فإنه لابد من التفريق بين التنبؤ الشامل والتنبؤ المحدود ، فالتنبؤ الشامل يهتم بالتنبؤ بالأسواق بصورة شاملة ، أما التنبؤ المحدود فيهتم بالتنبؤ التفصيلي لوحدات جزئية كالتنبؤ بحجم مبيعات منتج معين بصورة تفصيلية .

وقد أوضحت مناقشة خطوات التخطيط التسويقي في الفصل الثاني من هذا الكتاب أن الميزانيات والخطط التي تعتمد بشكل رئيس على استقراء الاتجاهات العامة لاتؤدي إلى النجاح على المدى الطويل ، وذلك بسبب عدم العناية الكافية بالمواضيع الاستراتيجية المتعلقة بالمنتج والأسواق ، كما أن الفصل الرابع ، والذي ناقش تجزئة السوق ، قد أوضح أن هناك خطرًا حقيقيًا في استخدام أنظمة ميزانية متطورة تعتمد بشكل أساسي على الاتجاهات العامة للبيع في الماضي ، وتتجاهل الاستراتيجيات التسويقية مما يؤدي إلى خسارة كبيرة عندما تتغير بنية أو هيكل السوق .

لذلك ، فإن التنبؤ الشامل للأسواق لابد وأن يسبق وضع الأهداف والاستراتيجيات التسويقية ، بينما يأتي دور التنبؤ المحدود بعد أن تُحدّد المنشأة الفرص التسويقية وكيفية الاستفادة الفعّالة من هذه الفرص .

وقد أوضح الشكل (١١ ـ ٢) نوعين من أساليب التنبؤ :

١ - تنبؤ كمي .

٢ - تنبؤ كيفي أو موضوعي .

ومن الخطر الاعتماد الكلي على أسلوب واحد بعينه وإهمال الآخر ، فلابد من دمج الأسلوبين معًا عند القيام بعملية التنبؤ . وعلى سبيل المثال ، فإنه قد يكون من السهل تطوير معادلة رياضية لحساب عدد سكان العالم حتى عام ٢٠٠٠م ، ولكن يعاب على استخدام هذا الأسلوب تجاهله للتغييرات التي قد تطرأ على الاتجاهات العامة للسنوات السابقة ، ولكن يمكن استخدام الأسلوب الكيفي أو الموضوعي في هذه الحالة ، ومن ثم عمل قائمة بكل الأحداث والعوامل التى يمكن أن تؤثر في عدد السكان ووضع احتمالات لحدوث هذه العوامل حسب المعادلة التي طورناها سابقًا من خلال الأسلوب الكمي .

إن النقطة مثار البحث هنا ، أن من واجبات الإدارة جمع المعلومات والبيانات المهمة ، ومن ثم استخدام الأساليب الكمية المناسبة (مثل السلاسل الزمنية) ، مدعماً بالأسلوب الكيفي المتمثل في آراء الخبراء ، وبحوث السوق ، والقياس والاستنباط ، للحصول على نتائج ممتازة عن كيفية الاستفادة من مواردها الذاتية المحدودة في تلبية احتياجات السوق ، وفي حالة إهمال الإدارة لمثل هذا الأسلوب المتكامل فإن النتيجة سوف تكون تنبؤًا عقيماً قد يضر أكثر مما يفيد .

التنظيم والتخطيط التسويقي

إن الهدف من التطرق لهذا الجانب هو ربط خطوات التخطيط التسويقي الصعبة بالبيئة التنظيمية المحيطة ، وليس الهدف - بأي حال - هو الخوض في إشكاليات وتعقيدات الهياكل التنظيمية للمنشآت التجارية ، فلا يهدف هذا الكتاب إلى تفضيل شكل تنظيمي معين على آخر ، بل سوف يسلط الضوء على بعض المواضيع الخاصة

بالتنظيم وارتباطها وعلاقتها بالتخطيط التسويقي لأن عملية التسويق تعني أشياء مختلفة في ظروف مختلفة .

إن المناقشات والمناظرات حول أشكال وأساليب التنظيم تبدو أزلية ، وامتداداً لهذا النقاش حول التنظيم فقد أمضى المؤلف مايزيد عن العامين (في الفترة مابين ١٩٨٧ - ١٩٨٩) في عمل أبحاث عن هذا الموضوع وقراءات متعمقة في التخطيط التسويقي على وجه الخصوص .

وإن الطريف في هذا الموضوع ، أن كثيراً من الدراسات كانت تركز على الدواء بشكل كبير وتعطي اهتماماً قليلاً (المريض) (لو أنه حقاً تم النظر إلى المنشأة على أنها (مريض) وبحاجة إلى الاهتمام والعناية) .

تصور لو أن طبيباً أعطى دواءً واحداً لكل مريض يفحصه وبغض النظر عن نوعية مرضه ، فكيف يكون الوضع ؟ قد يشفى بعض المرضى ولكن البعض الآخر قد تسوء حالته إلى حد بعيد وخطير ، فهناك علاقة قوية بين الدواء وحالة المريض فلا بد وأن يُوفق ويوائم الطبيب بينهما للحصول على أفضل النتائج .

إن هؤلاء الذين يروجون لعقّار (التخطيط التسويقي) لابد وأن يأخذوا في الاعتبار أهمية العميل والبيئة الداخلية والخارجية عند وصف هذا العقّار ، فليس من المنطقي كتابة وصفة فورية لكل المنشآت . فلا بد أولاًمن توفير المعلومات الكافية عن هذه المنشأة قبل الشروع في عملية كتابة الدواء . لذلك سوف نحاول أن نكون مثل الطبيب الحاذق وسنحاول ونعمل على فهم أكثر لحالة المريض (المنشأة) .

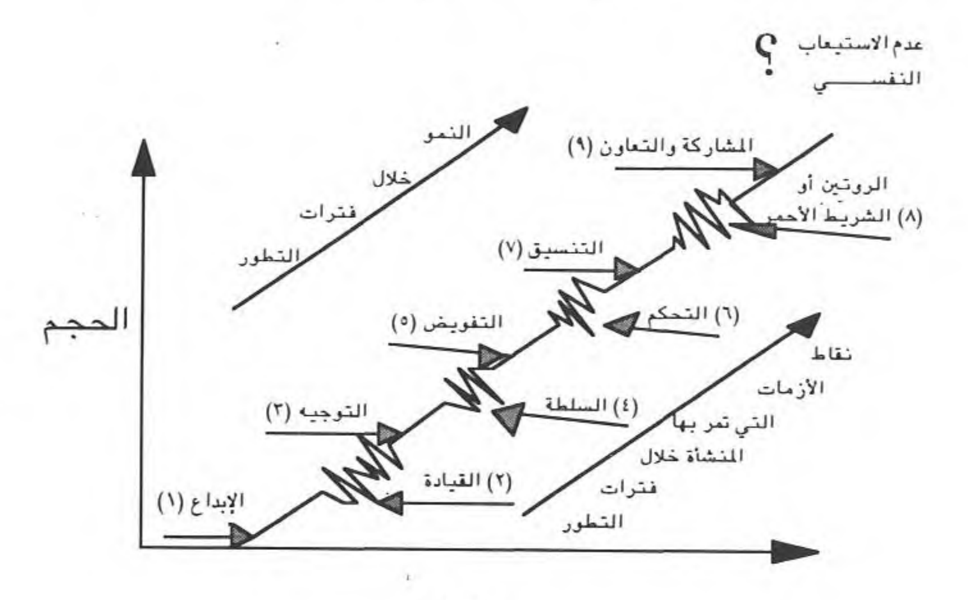
مراحل حياة المنشأة

تبدو كل منشأة ، ومنذ الوهلة الأولى ، بأنها تختلف تماماً عن بقية المنشآت الأخرى ، وبالطبع يتمثل الاختلاف في جوانب عديدة : فإمكانياتها وموظفوها لايمكن أن يوجدا بالشكل نفسه في منشأة أخرى ، كما أن لكل من منتجاتها ، وخدماتها ، وتاريخها وثقافتها دوراً في تميزها عن غيرها من المنشآت ، وفي المقابل يمكن النظر إلى المنشآت من زاوية أخرى ، للتعرف على جوانب التشابه بينها بدلاًمن الاختلافات والفوارق .

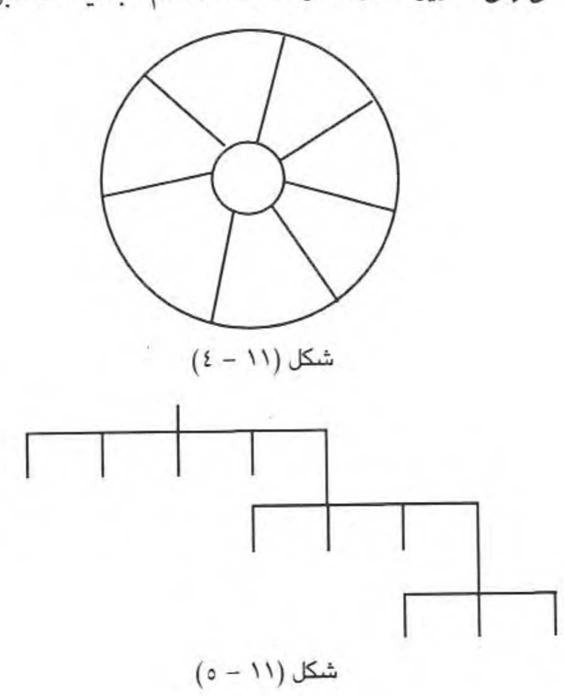
والسؤال إذن ، ماهي الجوانب التي يمكن للمنشآت أن تشترك فيها ؟ ومن المعلوم أن المنشآت تمر بمراحل حياة مختلفة هي التكوين والنمو ثم النضج ، ولقد تبين لنا من خلال البحث بأن هذه المراحل واضحة لدى كثير من مديري المنشآت التجارية ، فمن خلال دراستنا تبين أنه عندما يتم شرح مراحل حياة المنشأة لأحد مديري أي منشأة تجارية فإنه من السهل عليه تحديد موقع منشأته .

ولهذا فإن النقطة هنا : أن مديري المنشآت على علم ودراية بطبيعة النمو الذى تمر به منشآتهم ، كما أن لديهم المقدرة على فهم طبيعة المشكلات والمصاعب التى تواجههم أثناء هذه المرحلة ، والتي قد تؤثر على أنشطة المنشأة الإنتاجية والتنظيمية وغيرها ، كما أن إدراك أوضاع المنشأة وفهم ثقافتها التنظيمية ومدى تأثيرها على التخطيط التسويقي يتفاوت من وقت إلى آخر ، لذا فإن إجراءات التخطيط التسويقي لابد أن توضع بشكل يتلاءم مع ثقافة المنشأة .

ولننظر الآن إلى مراحل حياة المنشأة ، فنمو مبيعات المنشأة دليل على تطورها ونموها ، ومن خلال الشكل (١١ – ٣) يتضح نمو المنشأة خلال فترات زمنية مختلفة ، فعندما تبدأ حياتها فإن تنظيمها يدور حول المالك والمؤسس الأول الذي قد يعلم الكثير عن عملائه ومنتجاته أكثر من أي شخص آخر في المنشأة .



كما أن الشكل (١١ – ٤) يوضح الإطار العام الذي يحدد الهيكل التنظيمي لهذه المنشأة خلال فترة حياتها الأولى بما في ذلك جميع القرارات وخطوط الاتصال وكيف أنها جميعاً تدور حول شخص واحد ، وفي هذه الحالة فإن التخطيط التسويقي الرسمي ، أي المكتوب ، يكون أقل تطبيقاً في ظل مثل هذا النظام عنه في أي نظام آخر في منشأة متعددة الأعمال ، وهذا دليل على أنه عندما تنمو المنشأة في حجمها وتتعقد عملياتها سواءً بإضافة أسواق أو منتجات جديدة فإن هيكلها التنظيمي يبدأ بالانقسام ، وهنا تبرز الحاجة إلى القائد الذي يقود المنشأة إلى النجاح في ظل الأوضاع الجديدة ، وهذه هي أول مشكلة تواجه مثل هذه المنشأة ، والتي يمكن التغلب عليها بإحدى طريقتين : إما أن يبيع مالك ومؤسس هذه المنشأة جميع أعماله ويبدأ من جديد أو أن يتبنى الهيكل التنظيمي بشكله التقليدي كما هو موضح في الشكل (١١ – ٥) ، حيث يبدأ بتوزيع كل مهمة أو وظيفة على المديرين حسب تخصصاتهم المناسبة لهذه الوظيفة ، وكما هو معلوم فإن هناك مهامَّ كثيرةً من العمل سوف تحتاج إلى تفويض ، كما أن إجراءاتٍ وأجزاء من النظام قد تحتاج إلى تطوير لتحل محل أنشطة النظام البسيط السابق .



شكل (١١ – ٤)

شكل (١١ – ٥)

إضافة إلى ذلك كله فإن هذا التنظيم المرن يحتاج إلى ضبط وتحكم وذلك بوضع أهداف محدّدة وتوجيه دقيق لجميع العاملين ، لذلك فإن القائد الإداري في هذه المرحلة مطالب بنقل المنشأة من أخطار مرحلة القيادة التى تكلمنا عنها سابقًا إلى المرحلة الثانية ، وهنا يصبح القائد الإداري شخصًا يختلف عن مؤسس المنشأة ، حيث تنطلق جميع التوجيهات من مركز المنشأة الإداري الذي يقع في أعلى الهيكل التنظيمي للمنشأة لتحقيق تطلعات وأهداف القيادة .

وعادة يتبع مرحلة النشاط والتغيير هذه مرحلة ركود في حياة المنشأة ، حتى تصل إلى نقطة التحول التى يمكن أن نسميها مرحلة (التسلط) ، فمن المعلوم أن المنشأة سوف تصل إلى نقطة تصبح عندها القيادة المركزية للتوجيه غير مرغوب فيها ، وخاصة عندما يصبح الموظفون أو بعضهم على علم بكثير من أمور وأنشطة المنشأة أكثر من الإدارة المركزية ، فعندها يتولد لديهم شعور بأنهم لايحتاجون إلى توجيه خارجي حول ما يجب عمله !! بل إنهم سوف يحاولون التأثير على السياسات والتوجيهات العامة للمنشأة . وإن هذا النوع من النزاع على السلطة سوف يؤدي عادة إلى زيادة التحكم المركزي في المنشأة والذي قد يزيد المشكلة تعقيداً ومن ثم يزيد من استياء العاملين فيؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العاملين .

ومن الممكن التغلب على مثل هذه المشكلة بتفويض قدر كبير من السلطة إلى المستويات الإدارية الدنيا في هيكل المنشأة التنظيمي والذي بدوره يوفر قدراً أكبر من الاستقلالية للمستويات الإدارية الدنيا مما يؤدي إلى النمو التدريجي دون عوائق ، لذلك عندما تستمر المنشأة في نموها فإن الإدارات الوسطى تبدأ تدريجيًا بالتفكير بتحويل السلطة من المستويات الدنيا إلى المستويات الأعلى وخاصة عندما يشعر المديرون بأنهم بدأوا بفقد قوتهم وسلطتهم الإدارية وأنهم بحاجة إلى إعادة السلطة إليهم مرة ثانية ، ويمكن أن تكون مرحلة التحكم هذه عائقًا كبيرًا أمام المنشأة وتطورها ، لذلك فإن الإدراك المتأخر لمثل هذه المشكلة لتصحيح مفهوم الإدارات الوسطى قد يمثل مشكلة كبيرة بالنسبة للمنشأة ويصبح من الصعوبة علاجها .

وقد يكون الحل المناسب لهذه المشكلة هو إيجاد نوع من التنسيق بين وحدات الأعمال المختلفة في المنشأة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التخطيط الرسمي المنظم ،

والتركيز على بعض الوظائف الفنية مع ترك اتخاذ قرارات التشغيل اليومية (لامركزية) للمستويات الدنيا من التنظيم ، كما أن إيجاد بعض الأعمال الجماعية الخاصة التي يشترك فيها مجموعة من العاملين من المستويات العليا والدنيا في الهرم التنظيمي يساهم في حل مثل هذه المشكلة . وهذه قد تعطى فترة من الهدوء تأتي مع نشوء مرحلة التطور تلك ، ومع استمرار ذلك النمو فإن هناك اتجاهاً لتحويل هذا التنسيق إلى نوع من النشاط المؤسسي ، ومن هنا فإن اجتماعات التخطيط تصبح راشدة ، كما أن بعض الأعمال سوف تقل أهميتها في إطار الأعمال اليومية وسيصبح كثير من القرارات تحت سيطرة أنظمة المنشأة وقوانينها ، وهذا يقودنا إلى المشكلة المرحلية التالية وهي مشكلة البيروقراطية والروتين أو (الشريط الأحمر) .

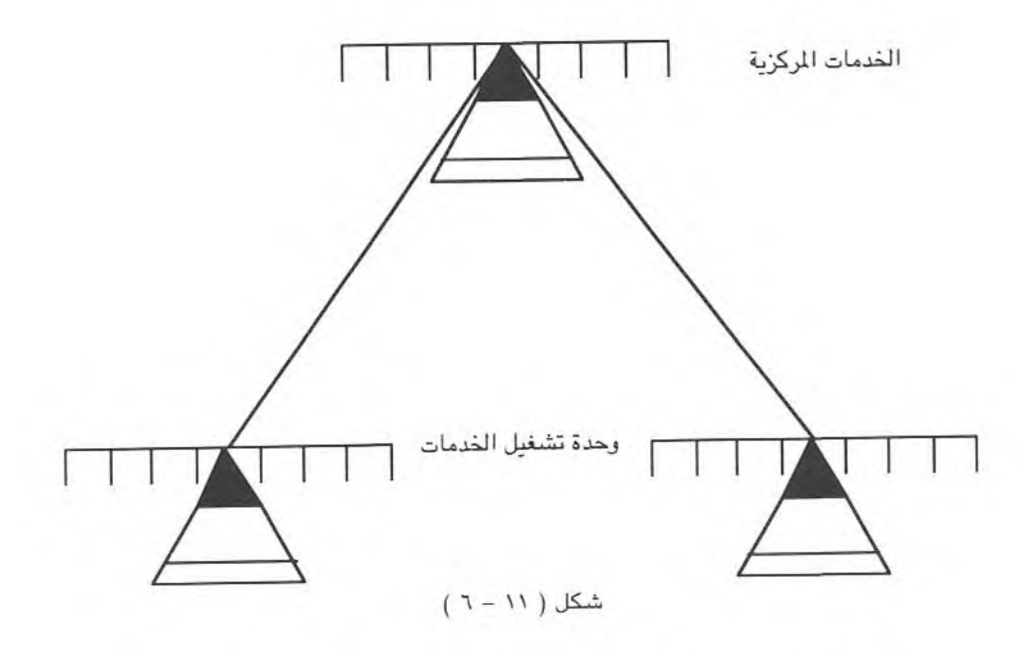
لذلك يبدو أن الحل أمام المنشأة في مواجهتها مرحلة التنسيق الجديدة هو الحصول على أعلى قدر ممكن من مساهمة الأفراد علاوة على مساهمة النظام والإجراءات ، كما يجب أن يكون هناك تشجيع وتحفيز على ذلك ، كما يجب التأكيد على العمل الجماعي وعلى الإبداع مع البساطة ، وإذا أمكن للمنشأة أن تنجح من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين فإنه من الممكن توقع مرحلة نمو خالية من المتاعب ، إلاَّ أن هذه المرحلة من النمو سوف تتوقف ، فلقد شاهدنا كيف أن مراحل النمو تظهر بعدها مصاعب متكررة ، فحلُ كل مشكلة تواجه المنشأة تجلب معها بذور مشكلات مرحلة أخرى ، لذلك فإن مرحلة التنسيق السابقة سوف تنتهي عندما يبدأ العاملون بفقد قدراتهم على العمل بشكل انفرادي مستقل .

وتعد النقطة الأخيرة ذات أهمية كبيرة على الرغم من أن كثيراً من المنشآت أثناء تحركها خلال سيرة حياتها لاتعطي هذه النقطة حقها ، ويبدو من خلال العمل الذي قمنا به مع بعض المنشآت ، أن فكرة مراحل حياة المنشأة ساعدتنا على فهم الكثير عن المشكلات التشغيلية للعملاء والطريقة التى يمكن تقديم المساعدة من خلالها .

ومن خلال مراحل النمو هذه ، فإن هناك نوعين أساسيين من أنواع التنظيم يمكن تصنيفهما بشكل عام إلى (مركزي) و (لا مركزي) ، مع وجود أنواع أخرى بين هذين النوعين .

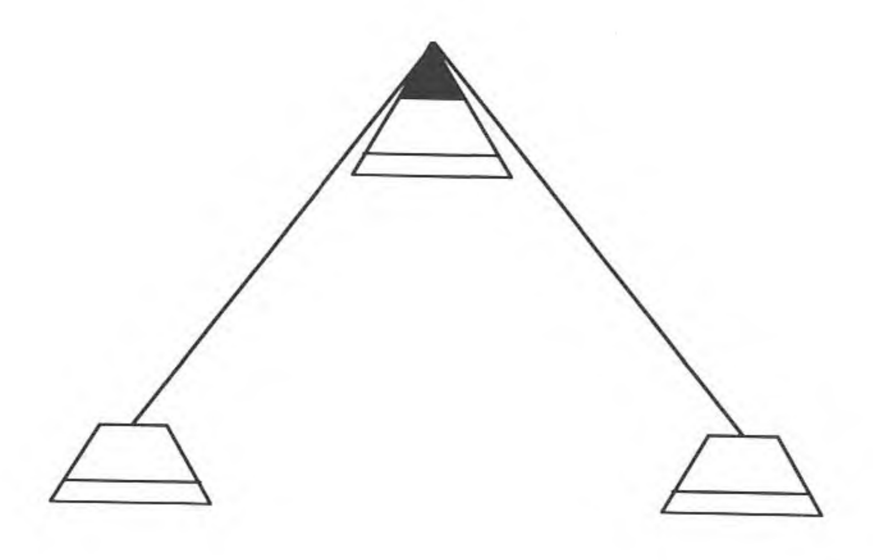
فإذا نظرنا أولاًإلى التنظيم اللامركزي فإنه يمكن تمثيل ذلك في الشكل (١١ - ٦) ومعظم المعلومات في هذا المبحث ترجع في أصلها إلى أفكار سايمون ميجور (Simon Majaro) حيث يمثل الجزء المظلل من المثلث الإدارة الاستراتيجية العليا للمنشأة ، ويمكن أن نلاحظ من خلال هذا الشكل أن الخدمات المركزية ، مثل بحوث التسويق والعلاقات العامة تتكرر في كل إدارة فرعية ، كما يمكن ملاحظة أن هناك إدارة استراتيجية في كل مستوى من مستويات الإدارة وفي إدارة المنشآت التابعة . والسؤال الحقيقي هو هل يمكن لإدارات المنشآت التابعة هذه أن تتخذ قراراً بإدخال منتج جديد مثلاًدون الرجوع إلى المنشأة الأم أو المكتب الرئيس لإدارة الفروع ؟ والغرض من بيان هذا النوع من هيكل المنشأة اللامركزي هو توضيح بعض مشكلاته مثل التكرار اللامحدود من المجهودات والتنوع في الاستراتيجيات ، مع كل مايتبع ذلك من مشكلات ، فعلى سبيل المثال ، كان لأحد منشآت الاتصالات ١٥٠ منتجًا وكان أحد هذه المنتجات يشمل ١٣٠ نوعًا ، وكانت هذه الضخامة كلها نتيجة لانتهاج طريقة التسويق اللامركزية في إدارة وحدات الأعمال التابعة للشركة ومن هنا ليس من المستغرب أن تكون الاستفادة من الإنتاج الكبير في تقليل التكاليف من الأمور التى لايمكن تحقيقها في ظل الواقع الحالي لتلك المنشأة ، لذلك حققت هذه المنشأة خسائر كبيرة. ومثل هذه المشكلات ينطبق على بحوث التسويق ، والإعلان والتسعير والتوزيع وغيرها من أنشطة المنشأة المختلفة ، وعندما تريد أن تبحث مثل هذه المشكلة فإن ردة الفعل لدى المديرين في الإدارات الوسطى في المنشأة الأم على سبيل المثال هو أنه قد تم بحث مثل هذه المشكلة في كثير من الدول حول العالم وصرف عليهاتكاليف باهظة دون جدوى !! .

إن هذا النوع من التنظيم في المنشآت يتطلب تنسيقًا مركزيًا وقويًا من خلال التنظيم المخطط ، وإلا فإن النتيجة هي بعثرة الكثير من الأموال والموارد لمحاولة تحقيق أهداف الجزء الصغير الذي يخصم من النشاط الكلي للمنشأة ، ومن هنا فقد تبين لنا أن التسويق في هذا النوع من التنظيم يعني شيئًا آخر يختلف عن التسويق في أنواع أخرى من التنظيمات ولذلك يجب توضيح هذا النوع من بين الأنواع الأخرى .



شكل (١١ - ٦)

يوضح الشكل (١١-٧) الهيكل التنظيمي للمنشآت التي يكون التحكم فيها من مركزها الرئيس ، ويلاحظ من هذا الشكل أنه لا توجد إدارة استراتيجية في الوحدات التابعة لمنشأة من هذا النوع وخاصة فيما يتعلق بتقديم المنتج الجديد . كما أن الشكل في مثل هذه المنشأة يبدو أنه يقود إلى استراتيجيات مقننة وخاصة فيما يتعلق بإدارة المنتج ، فعلى سبيل المثال ، عند تقديم منتج جديد فإن مثل هذه المنشأة لديها افتراض مبدئي بأن هناك أسواقًا عديدة لهذا المنتج ، كما أن نتائج بحوث السوق في منطقة يمكن نقلها وتطبيقها في مناطق أخرى مع بعض التعديل . فالقرار هنا يكون مركزيًا (من المنشأة الأم أو من الإدارة العليا في المنشأة) والمشكلة هنا - كما هو واضح - أنه مالم يكن هناك اهتمام خاص بمثل هذا الأمر فإن الوحدات التابعة يمكن أن تصبح ، وبشكل سريع ، غير متجاوبة مع حاجات الأسواق المختلفة . وهكذا نرى بأن التسويق في مثل هذا النظام يختلف عن التسويق في النظام الذي سبق الحديث عنه .



شكل (١١ - ٧)

لقد مررنا حتى الآن بنوعين أساسيين من الأشكال التنظيمية ، وكلاهما يحتوى علـــى إدارة رئيسة وعلـى فـروع أخرى يتم تنظيمـهـا على أســاس (مـركزي) أو (لامـركزي) ، وكل فـرع من هذه الفروع لديه منتـجاته وعملياته وأسواقه التى يكمل بعضُها الآخر . وفي منشأة يكون التنظيم فيها مركزيا فإن التخطيط على مستوى الفروع والأسواق والمنتجات يكون من قبل الإدارة الرئيسة ، ويمكن لإدارات الفروع تطوير بعض الخطط ولكن ضـمن الحـدود التي تُرسم من قـبل الإدارة الرئيســة في المنشأة .

أما عن العيوب والمزايا التي يختص بها هذا الأسلوب (المركزي) فيبدو أنها تعمل على جعل دور المركز الرئيس يتحدد في وضع الحدود أو الأطر للمنشأة ككل فيما يتعلق بالمنتجات والأسواق الجديدة التى قد لاتقع في حدود وقدرات فرع من الفروع . وفي مثل هذا النوع من المنشآت نجد أن مديري المنشآت التابعة أو الفروع يتطلعون عادة إلى تحقيق مستوى من الأرباح يكون مُحدّدًا من الإدارة المركزية ضمن المحددات المعروفة في هذا المستوى ، ومنشأة من هذا النوع تحتاج إلى تأسيس هذه الإجراءات

من خلال إيجاد شكل أو هيكل منظم للأفكار وللأهداف حتى يتمكن مديرو العمليات أو الفروع من معرفة ماهو متوقع منهم وبالتالى يستطيعون تحديد ما إذا كانوا على مقدرة من أداء العمل المطلوب منهم ضمن إمكانياتهم المتاحة أم لا .

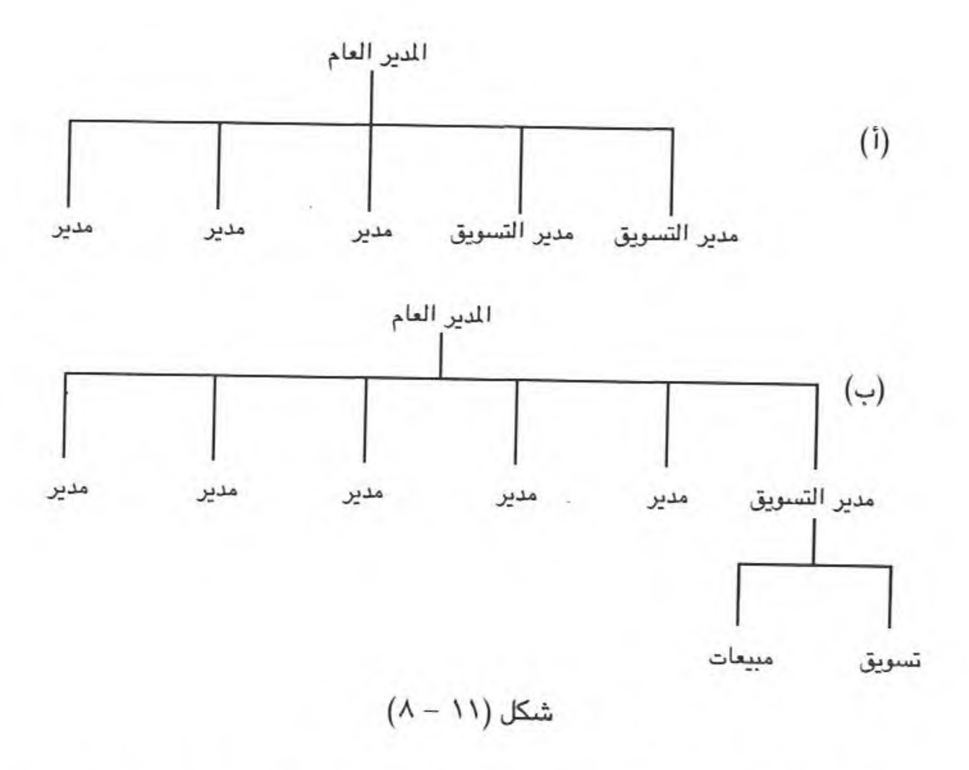
إن النقطة المهمة حول هذه الأنواع من المنشآت هي ضرورة وجود منهج أو طريقة يتم اتباعها في عمليات التخطيط والتحكم في نمو الأعمال حتى يمكن استغلال المهارات والإمكانيات المتاحة في المنشأة بشكل فعّال ، إضافة إلى المحافظة على سمعة المنشأة وتعزيزها ، وتفادى إضاعة وبعثرة الجهود والإمكانيات. ويبدو أن التنظيم المركزي يُحقّق هذه التطلعات والأهداف ، مع ملاحظة ما سبق الإشارة إليه من أن لكل من النوعين من التنظيم عيوباً ومزايا لابد من أخذها بعين الاعتبار .

أخيراً لابد من الإشارة سريعا إلى شركات الاستثمار ، حيث إن الاهتمام الأساسى للإدارة المركزية فيها هو استثمار رأس مال المساهمين في أعمال استثمارات مختلفة ، والهدف من شراء وبيع الأسهم في المنشآت المختلفة هو تحقيق المكاسب الرأسمالية وليس لتأسيس وبناء منشأة بعينها. التخطيط في مثل هذا النوع من العمليات يحتاج إلى مهارات ومعارف مختلفة ، كما أنه قد تتعرض إلى مشكلات أخرى تختلف تماماً عن تلك المشكلات التي سبق بيانها في أنواع المنشآت الآخرى .

وقبل أن ندخل في شرح أنظمة التخطيط التسويقي فإن هناك نقطتين مهمتين تتعلقان بتنظيم أعمال التسويق ، سوف نتعرض لهما باختصار ، فعندما يتم جعل كل من التسويق والبيع في وحدتين تابعتين لإدارة التسويق ، فإن عملية التخطيط التسويقي سوف تكون مختلفة عنها في حالة جعل النشاطين (البيع والتسويق) في وحدتين منفصلتين تحت إشراف الإدارة العليا .

والشكل (١١ – ٨) يوضح الفرق في كلتا الحالتين .

يعد التسويق في الشكل التنظيمي الأول نشاطاً وظيفياً يلقى دعماً قوياً من إدارة المنشأة ، و يستطيع المدير العام تأكيد و توضيح أن كلا النشاطين (التسويق والمبيعات) يمكن التنسيق بينهما ، وللأسف فإنه نادراً مايحدث مثل هذا التنسيق بشكل



شكل (١١ - ٨)

فعّال ، وذلك لأن المدير غالبًا مايكون مشغولاً جداً في عمليات التوزيع والموظفين ، والمسائل المالية ، والأعمال الإدارية الأخرى ، وبالتالى لايستطيع أن يوفر وقتًا كافيًا للبيع والتسويق . وما يجب توضيحه هو أن هناك فروقا بين البيع والتسويق ، فرجال البيع يهتمون بمنتجات وعملاء اليوم والمشكلات المترتبة على ذلك بينما يحتاج مدير التسويق إلى التفكير في المستقبل ، كذلك فإن رجال البيع يهتمون بشكل رئيس بالمنتجات والمشكلات والعملاء بشكل منفرد ، بينما يحتاج مدير التسويق إلى التفكير في مجموعة الإنتاج والعملاء وهذا مايسمى بإدارة محفظة الأعمال وتقسيم السوق ، كما أن نشاطي التسويق والمبيعات متداخلان ولكنهما يختلفان في الأساس ، لذلك فإنه من الضروري التأكد من أن قسم التسويق يقوم بعملية التخطيط كما أن رجال البيع يقومون بتنفيذ ذلك في الأسواق ، وهذا نادراً مايحدث في الواقع العملي ، حيث يكون هناك ازدواجية وتضارب في الأعمال .

وطبقًا للشكل الثاني (١١ – ٨) ، فإن نشاطي التسويق والمبيعات يكونان تحت إشراف إدارة واحدة مما يجعل الأمور أكثر وضوحا . ويتم التأكيد على حدود التنسيق بين التخطيط والتنفيذ بين هاتين الوظيفتين .

الجزء الثاني والأخير من الأشكال التنظيمية للتسويق يشتمل على عدد من القضايا التي يجب على كل منشأة أن تطرحها وهي :

- الوظائف (مثل الإعلان ، بحوث التسويق ، التسعير وغيرها) .
- المنتجات .
- الأسـواق .
- المناطق الجغرافية .
- قنوات التوزيع .

وسوف يتفق معنا الكثير بأن أهم هذه العناصر هو المنتجات والأسواق ، وهذا يوضح السر في أن كثيراً من المنشآت لديها مايسمى إدارة المنتج ، أو إدارة السوق ، والواقع أنه ليس هناك إجابة صحيحة أو خطأ للسؤال عن أي الإدارتين (إدارة المنتج أو إدارة السوق) أفضل ، ولكن الصواب هو أن المتغيرات في السوق هي التى تُحدِّد ماهو الأنسب لمنشأة ما دون الأخرى ، كما أن لكل طريقة نقاط قوة ونقاط ضعف ، ولكن عندما يغلب على التنظيم طابع إدارة المنتج فإنه سوف يتضح بشكل جلي الاتجاه نحو المنتج والاهتمام به وهذا بدوره قد يقود إلى معرفة كافية بالسوق .

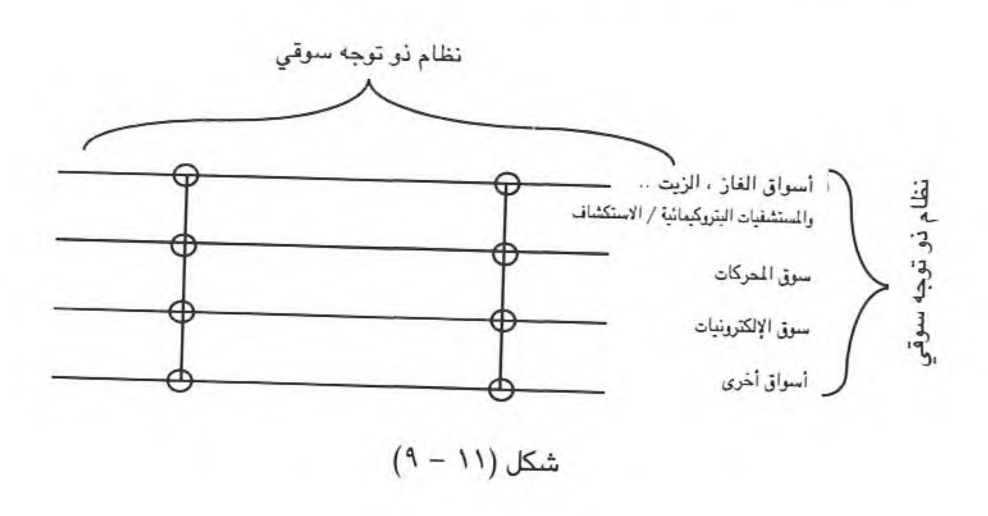
وتواجه العديد من المنشآت متغيرات كثيرة في أسواقها مما يجعلها تطرح بشكل مستمر بعض المنتجات الجديدة ، ففى السلع الاستهلاكية على سبيل المثال نجد أن كثيراً من المنشآت التي تعمل بمثل هذا النظام ، تعطي فرصة للمستهلكين الرئيسيين لطرح الأفكار الجديدة ومن ثم الاستفادة منها ، لذلك فإن كثيرًا من هذه المنشآت بدأت الآن تحول أنظمتها للتركيز على الأنشطة التسويقية التي تدور حول مجموعة السوق / المستهلك بدلاًمن المنتجات (كل منتج على حدة) .

وفي المقابل فإن النظام الذي يغلب عليه إدارة السوق يمكن أن ينتج عنه بسهولة تنوع غير ضروري في المنتجات أو تطور ضعيف في المنتجات بشكل عام . ومن هنا فإن النظرة الصحيحة هى : أنه وبغض النظر عن الشكل التنظيمى المُتبع ، فإن كلاًمن

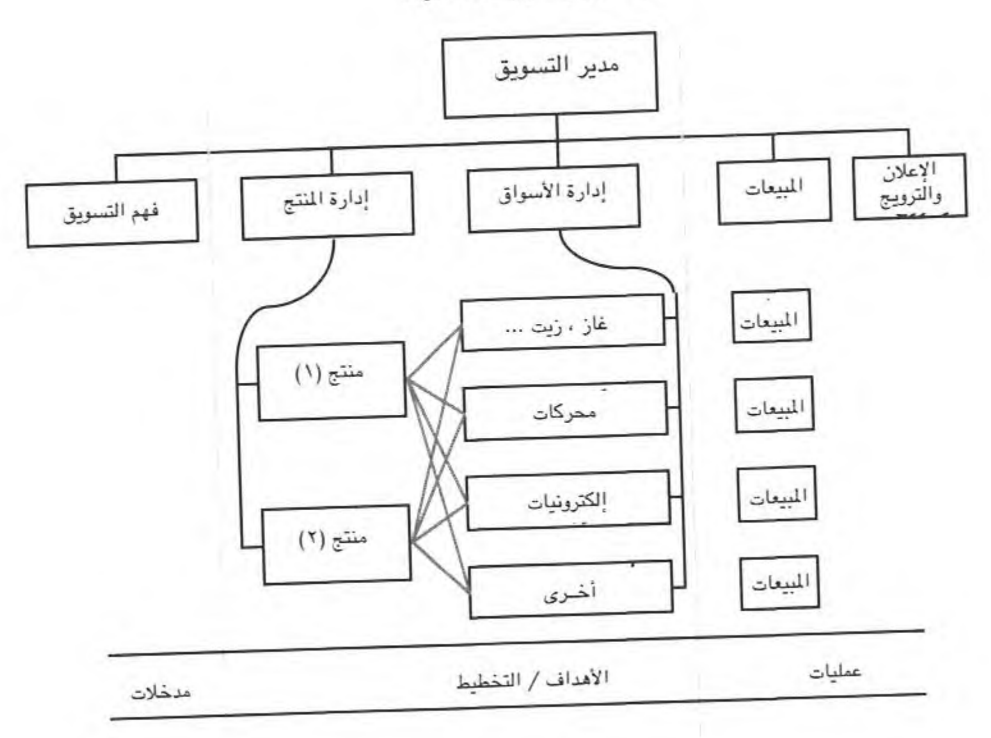
المنتج والسوق يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ، ويمكن توضيح ذلك في الحالة الدراسية التالية .

شـركـة نورثن سـيلينت المحـدودة (Northen Sealants Limited) تنتج نوعين رئيسين من المنتجات اللاصقة ، كما تمد هذه الشركة العديد من الأسواق المختلفة بهذين المنتجين ، ويمكن تصنيف العملاء الأساسيين لهذين المنتجين في الصناعات التـالية : الغـاز والزيت ، وتصـفيـة البـتروكيمـاويات ، والمحـركـات ، والإلكـترونيـات وصناعات أخرى متفرقة ، والسؤال هو كيف يمكن أن تُنظم نشاط التسويق في هذه الحالة ؟

يوضح الشكل (١١ - ٩) هذه الحالة بشكل بياني والتي تسمى بمصفوفة المنشأة ، كما أن الشكل (١١ - ١٠) يضع هذا الهيكل التنظيمي في الإطار المناسب لمثل هذه المنشأة حيث يمكن أن نرى أن شركة نورثن سيلينت من الناحية التنظيمية لديها كل من إدارة المنتج وإدارة تصنيف وتنظيم السوق .



شكل (١١ - ٩)



شكل (١١ - ١٠)

ويتلخص الدور الأساس لمدير المنتج في التأكد من أن جميع مايتعلق بالمنتج قد تم التحكم به بشكل جيد بينما تكون مهمة مدير السوق أن يضع جُلّ اهتمامه لمتابعة احتياجات السوق ، لذلك فإن الربط بين هاتين الوظيفتين يعد أمراً جديراً بالاهتمام . كما أن المبادئ الأساسية لمثل هذا التنظيم هي أن السلطة النهائية في اتخاذ القرار يجب أن تكون مخولة لأحدهما (مدير المنتج أو مدير السوق) . ومع هذا كله فإن عملية الاتصالات قد تظل صعبة ولذلك لابد من إعطاء اهتمام خاص للتأكد من أن هذا التخويل للسلطة لايؤثر على موضوع السوق / المنتج .

وخلاصة هذا الموضوع ، أنه ليس هناك شكل تنظيمي يمكن أن يُقال بأنه الأفضل ، ولكن حاجات السوق والواقعية هما المحدِّدان النهائيان لمثل هذا القــرار ، غير أن هناك بعض العوامل التي يجب مراعاتها دائمًا ، مثل :

- التسويق (والتركيز على مناطق ومراكز عمليات المنشأة التي تجني أرباحًا) .
- مجالات التفاعل (الحالية المستقبلية ، مكاتب رجال البيع وغيرها) .
- تحديد السلطة و المسئولية .
- سهولة الاتصالات .
- التنسيق .
- المرونة .
- العوامل الإنسانية .

ومع هذا كله فإن الاتجاه السائد في الوقت الحاضر هو التنظيم حول مجموعات المستهلكين أو الأسواق بدلاًمن التنظيم حول المنتجات أو الوظائف أو المناطق الجغرافية متى كان ذلك ممكنًا ، وهذا ملاحظ في الآونة الأخيرة حيث بدأت المنشآت تُنظم نفسها بشكل متزايد حول المستهلكين ، ومن الأمثلة على ذلك أن منشآت الكمبيوتر تنظم نفسها حول أسواق المستخدمين النهائيين وتقسّم هذه الأسواق وتعين الفرق ذات التخصصات المتعددة لتركز اهتمامها على تلبية احتياجات أولئك المستخدمين ، والنتيجة لمثل هذا التنظيم هي وجود سياسات توزيع وإنتاج ومحاسبة وأفراد تتناسب مع الاحتياجات المختلفة للأسواق .

إن تنظيم مثل هذه المجموعات المختلفة لتلبية احتياجات الأسواق المتعددة هو محاولة تخطي العوائق التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنشأة ، وذلك من خلال إنشاء ما يُعرف بـ (وحدات الأعمال الاستراتيجية) وتحديدها بشكل واضح ودقيق .

وتتميز وحدات الأعمال الاستراتيجية بأنها :

- تخدم قطاعًا معينًا من السوق وتواجه المنافسين في العديد من منتجاتها .
- تعد متنافسة في السوق الخارجي (مع المنافسين ومع وحدات الأعمال الاستراتيجية الأخرى في المنشأة الواحدة) .

- تعد وحدات مستقلة ومنفصلة تماماً عن الوحدات الاستراتيجية الأخرى .
- مديرو وحدات الأعمال الاستراتيجية لديهم السلطة والمسئولية الكاملة واللازمة لنجاح هذه الوحدات .

ومما تجدر الإشارة إليه أن وحدات الأعمال الاستراتيجية ليست بالضرورة أن تكون هي الوحدات الإنتاجية نفسها ، بل إن تعريفها يشمل المنتج أو العميل أو مجموعة المنتجات أو العملاء ، وهنا يبرز الدور الرئيس للتخطيط التسويقي في تحديد هذه الوحدات .

وأخيراً فإن أحد المحدِّدات الرئيسة في فعالية التخطيط التسويقى في المنشأة يكمن في كيفية تنظيم عملية التسويق ، ومهمة هذا الجزء من البحث هو إيضاح بعض هذه العوامل الأساسية قبل الشروع في تحديد معالم نظام التخطيط التسويقي والذي سوف نتعرض له في الفصل القادم .

تأثير ناقلي الثقافة

تحدثنا فيما مضى عن مراحل حياة المنشآت التي تعكس إلى حد كبير سيرة حياة المنشأة ، ولكن ماذا عن ثقافة المنشأة ، وهل ثقافتها مستمدة تماماً من الماضى ؟ إن الإجابة هى (النفي) ، فهناك بعض الأفراد أو مانُسميهم بحملة الثقافة الذين يؤثرون على المنشأة بعدة طرق تمثّل اتجاهاً معيناً للسلوك والقيم داخل المنشأة ، وهذه بكل تأكيد سوف تُحدّد معالم المنشأة من حيث خصوصيتها وطبيعتها ، وهذا مايمكن وصفه (بالثقافة) ، فمن هم إذاً ناقلو الثقافة ؟ وكيف يتم تأثيرهم على المنشأة ؟

هناك العديد من الكتابات التى ناقشت السلوك ومدى تأثيره أو مايسمى بالسلوك التأثيري فى المنشأة ، كما أن هناك شواهد عديدة على الدور الذي يلعبه القادة في المنشأة في نقل وتبنِّي ثقافة معينة تُعطي المنشأة طابعها المميز .

الآليات الأساسية

فيما يلى أهم السلوكيات التى تُعطي مؤشرات عن ثقافة معينة وتُعزّز وجودها في المنشأة :

١ - كيفية استجابة القائد للأزمات والأحداث الحرجة .

٢ - المعايير التي يضعها القائد لتحديد نوعية الجزاء (الثواب والعقاب) .

٣ - المجالات التي يوليها القائد اهتماماً أكثر عند القياس والمراقبة .

٤ - المعايير التي يضعها القائد للتوظيف والاختيار والترقية والتقاعد والفصل ونحو ذلك .

٥ - الدور الذي يلعبه القائد تجاه الآخرين من خلال طرح وتبنّي سلوكيات معينة ، أو حتى من خلال تدريب أو تعليم بعض التابعين لسلوكيات وأفكار معينة .

الآليات الثانوية :

١ - الأنظمة والإجراءات التنظيمية .

٢ - الهيكل التنظيمي .

٣ - التصميم والتوزيع العملي للمساحات داخل المكاتب وللشكل الخارجي للمباني .

٤ - العبارات الرسمية للفلسفة التنظيمية التي تعتنقها المنشأة .

٥ - القصص والحكايات والأساطير حول الأشخاص والأحداث المهمة في المنشأة .

إن إحدى النتائج المهمة لـ (حملة الثقافة) هي أن حملة الثقافة بإمكانهم تحديد المستوى الذي يمكن أن يبلغه التخطيط التسويقي في المنشأة ، ويبدو أن عملهم هذا يعتمد بشكل كبير على مدى استخدامهم لسلطاتهم للتأثير على الأفراد وعلى الاتجاه العام في المنشأة .

وعلى هذا الأساس فقد تم تحديد أربعة مستويات لقبول التخطيط التسويقي في المنشأة :

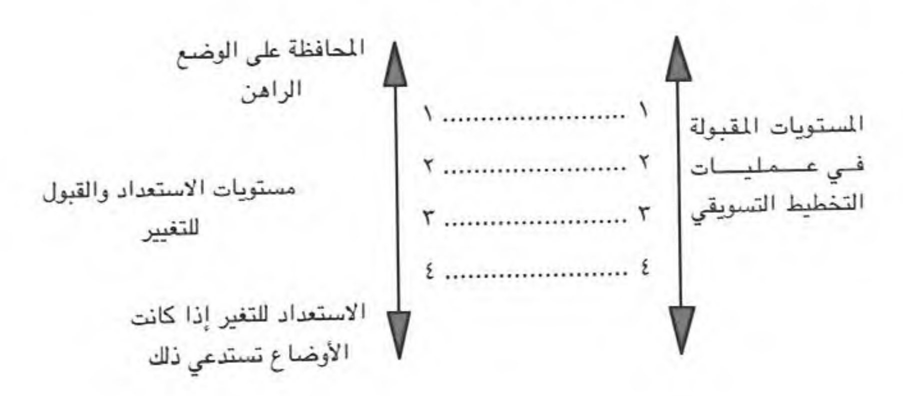
المستوى الأول : تجاهل عملية التخطيط التسويقي تماماً .

المستوى الثاني : معاملة التخطيط التسويقي بلا مبالاة ، كما لو كانت المنشأة تتكلم عنه وهي لاتطمع في تحقيق أي نتائج نهائية من ذلك .

المستوى الثالث : التعامل مع التخطيط التسويقي بشكل جاد نسبيًا ، حيث يؤخذ في الاعتبار ، وبشكل محدود ، توزيع المصادر والموارد على بعض العمليات إذا أرادت المنشأة الحصول على نتائج جيدة .

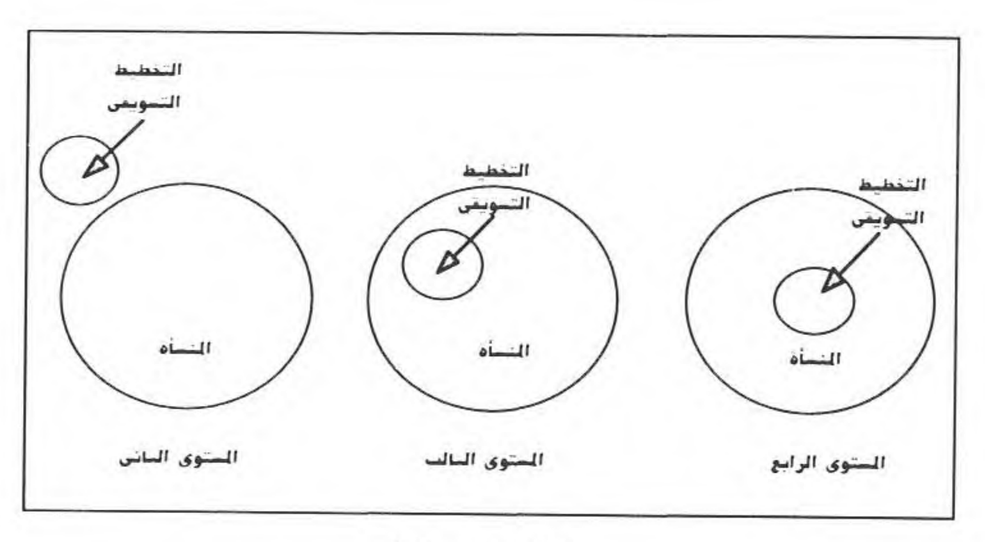
المستوى الرابع : يؤخذ التخطيط التسويقي بشكل جاد تماما ، كما يكون هناك تأكيد على أن التخطيط التسويقي لا يعني توزيع الموارد والمصادرفقط ، بل إن نتائج عملية التخطيط قد تؤدي إلى تغيير اتجاه وطبيعة عمال المنشأة ، كما قد تغير معه الهيكل التنظيمي للسلطات فيها .

ومن هنا فإنه يجب ألاّ ننظر إلى التخطيط التسويقى على أنه مجرد عمليات اقتصادية تم تصميمها لاستخدام المصادر بشكل فعّال فقط ، ولكن يُنظر إليه على أنه الميكانيكية التي تغير من واقع المنشأة الداخلي استجابة للتغييرات الخارجية ، ولذلك فإنه يبدو بشكل واضح أن المستوى الذي يُقبل فيه التخطيط التسويقي في المنشأة يرتبط بمستوى المخاطرة أو الاستعداد للتغيير المقبول لدى حملة الثقافة فيها ، والشكل (١١ - ١١) ربما يساعد على توضيح هذه النقاط .



شكل (١١ - ١١)

كما أن أثر التخطيط التسويقي على المنشأة يمكن أن يوضح في الشكل (١١ - ١٢) ويمكن ملاحظة أن المستوى الأول قد أُلغي لأسباب تبدو واضحة .



شكل (١١ - ١٢)

ولذلك فإنه كلما تم تبني التخطيط التسويقي بشكل جاد في المنشأة ، كلما أصبح عاملاًحاسماً وأساسياً في حياة المنشأة وعملياتها ، ولذلك فإن القول بأن مستوى قبول التخطيط التسويقي هو مسألة نظرية لايمكن تطبيقها في الواقع العملي لايتفق مع خبراتنا أو النتائج التى توصلنا إليها ، ولكن التخطيط التسويقى يعتمد بشكل كبير على مواقف ووجهات نظر حاملي الثقافة في المنشأة تجاه التخطيط والعمليات المرتبطة به ، وعندما نتكلم عن التخطيط التسويقي فلا بد أن تكون مستويات قبول التخطيط التسويقي في المنشأة مساوية للمستوى الثالث أوالرابع من مقياسنا السابق ، وأي مستوى أقل من ذلك فإنه في نظرنا يعد إضاعة للوقت والجهد في جميع الأحوال ، وقد يضعف من مستوى ومكانة ونجاح المنشأة .

ثقافة المنشأة وعملية التخطيط التسويقى

إذا افترضنا بأن التخطيط التسويقي أصبح مقبولاًعلى نطاق واسع وعلى مستوى جيد ، فإنه يصبح من الممكن الدخول في بيان وربط عمليات التخطيط التسويقى مع مراحل حياة المنشأة المختلفة :

(أ) مرحلة التكوين والإبداع : لم نتمكن في البحوث التي أجريناها من الحصول على أي استخدام للتخطيط التسويقي في هذه المرحلة ، وذلك لأن أغلب المنشآت كانت لاتزال في بدايات أعمارها ، وكانت تشكل وتجرب الأفكار ، كما أن المديرين أو حملة الثقافة فيها كانوا على اتصال مباشر مع عملائهم ومع موظفيهم . كما أن المنشأة كانت على درجة عالية من المرونة للاستجابة إلى التغيير في احتياجات عملائها . وتبين أن كثيراً من هذه المنشآت كانت في حالة نمو سريع ، لذا فإن استخدام التخطيط التسويقي في هذه المرحلة لم يكن ليقدم أي فائدة ملموسة تبرر استخدامه وتكاليفه .

وإن كثيراً من المنشآت في هذه المرحلة ليس لديها منتجات أو خدمات كافية لكي تطور حياتها بشكل كبير ، لذا فإنه من الملاحظ أن معدل انهيار وفشل المنشآت في مرحلة طفولتها الأولى تعد عالية جداً ، فإذا استطاعت المنشأة اجتياز هذه المرحلة بنجاح فإنها تصل بالتأكيد إلى أزمَة القيادة ، وهنا تبرز الحاجة إلى القائد الناجح الذي يستطيع توفير وتحديد الطريقة التي تقود إلى مرحلة التطور التالية .

(ب) مرحلة التوجيه : في هذه المرحلة من تطور المنشأة ، فإنه يمكن تقسيم المنشآت (من زاوية التخطيط التسويقي) إلى نوعين أساسيين ، وتشترك هذه المنشآت – أياً كان نوعها – في أن الأسلوب المستخدم في عملية التخطيط التسويقي هو أسلوب توجيهي ، ولكن الاختلاف هو في كيفية استخدام هذا الأسلوب الذي يختلف من نوع لآخر .

النوع الأول الذي أسميناه التخطيط التسويقي التوجيهي (١) ، وفيه يتحمل المدير العام مسئولية إعداد الخطة التسويقية بنفسه أو يفوض هذه المهمة لغيره من العاملين ، وفي هذه الحالة فإن الشخص المُكلَّف بإعداد الخطة التسويقية سوف يقضي وقته بتحليل البيانات ، ومراجعة الوضع الحالي للمنشأة ، وإجراء الدراسات ... الخ ، إلى أن يُقدِّم في النهاية تقريراً متكاملاً عن ذلك ، كما أن خطوات عملية إقرار الخطة والموافقة عليها تكون موضحة بشكل نهائي لايقبل الجدل ، فعلى سبيل المثال ، قد يفحص مجلس الإدارة الخطة التسويقية للمنشأة ويناقشها قبل إقرارها وإصدارها لتعمل كموجه لنشاطات المنشأة .

النوع الثاني وهو مايُسمى بالتخطيط التسويقي التوجيهي (٢) ، وفيه يتم اختيار عددٍ مناسبٍ من العاملين في المنشأة وإشراكهم في عملية إعداد الخطة بحيث يتم توجيههم إلى المعلومات المطلوب إعدادها وذلك كلٌ في مجال عمله وتخصصه ، كما يتم توجيه هؤلاء العاملين إلى النماذج التى تستخدم في تعبئة وتفريغ المعلومات لإعداد الخطة المطلوبة .

لذلك ، خلافًا للنوع الأول من المنشآت ، فإنه في هذه الحالة يتم تقسيم إجراءات عمل الخطة بشكل دقيق على المشتركين في إعداد الخطة ، ومن ثم يتم جمع النتائج وتفريغها ثم رفعها للإدارة العليا من أجل إقرار الخطة وإصدارها لتصبح مرجعًا ونبراسًا للمنشأة .

وفي كلا النوعين من المنشآت ، فإن عملية الإبداع والتحكم في إعداد الخطة تكون من مهام الإدارة ، إلاّ أن النوع الثاني يتميز بمحاولة إشراك عددٍ أكبر من العاملين في إعداد خطط التسويق وجمع أفكار أكثر ، دون التضحية بعملية التوجيه والتحكم .

(ج) مرحلة التفويض : يتم اللجوء إلى عمليات التفويض بشكل كبير في المنشأة ، كحل لأزمة التسلط التي سبق أن أوضحناها ، والتي يمكن أن تتطور عندما تكون عملية التوجيه غير فعّالة .

إن إحدى المشكلات التي تتعلق بالتخطيط التسويقي في هذه المرحلة ، هي مطالبة العاملين في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا بإعداد خطط التسويق دون الحصول على توجيهات كافية ، وعلى سبيل المثال ، فإن فروع إحدى المنشآت الكبيرة مطالبة بإرسال خططها التسويقية إلى المكتب الرئيس وذلك لفحصها بدقة ، ومن خلال عملية الفحص يتم قبول أو رفض خطط الفروع والإدارات المختلفة ، ومن ثم يتم تجميع هذه الخطط الفرعية لتكوين خطة تسويقية متكاملة للمنشأة .

ونختتم هذه النقطة بالتأكيد على أن التفويض في عملية إعداد التخطيط التسويقي يؤدي غالبًا إلى مدخلات عالية الجودة من قبل الأشخاص المشاركين في عملية الإعداد ، وكذلك إلى مستويات عالية من الالتزام من قبل هؤلاء الأشخاص ،

إلاّ أن هناك نقطة يجب الاهتمام بها ، وهي أن بطء إجراءات عملية التخطيط وسير هذه العملية من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه قد يتسبب في إحداث إحباط للمشاركين في هذه العملية فتكون نتائج عملية التخطيط أقل مما هو متوقع .

(د) مرحلة التنسيق : في هذه المرحلة تكون المنشأة قد استوعبت دروس ومشكلات مرحلتي التوجيه والتفويض وتحاول تطوير الأداء ، ومن هنا يأتي التأكيد أكثر على عملية التخطيط ، وعلى تأثير وأهمية التوجيه من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله ، وعلى أهمية النوعية والجودة في المعلومات التي تنتقل من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه ، كما يتم التركيز على أهمية التنسيق في هذه المرحلة لمساعدة المنشأة على الاستغلال الأمثل لمواردها والحصول على مستويات عالية من الالتزام من قبل موظفيها .

إن عملية التخطيط التسويقي ، وهي مجال البحث في كثير من كتب التسويق ، تعد مناسبة جداً للمنشأة في هذه المرحلة من التطور والنمو ، ولكن يجب الحذر من أن تكون عملية التخطيط التسويقي غير فعّالة وبدون جدوى ، فقد يمكن أن تتعقد عملية إعداد الخطة التسويقية إلى أن تصبح خطوات بيروقراطية عديمة الجدوى .

(هـ) مرحلة المشاركة : كما سبق أن أوضحنا في الشكل (١١ – ٣) فإن البيروقراطية لابد وأن تظهر على السطح وتبرز للأنظار ، لذا فلا بد من استغلال الإجراءات البيروقراطية في تقديم حلول لمشكلات المنشأة ، وبالرغم من عدم وجود دليل علمي واضح على مساعدة البيروقراطية في ذلك ، إلاّ أنه يمكن الافتراض أن بيئة العمل في المنشأة لابد أن تتغير نتيجة لتطور أعمال المنشأة ، ومن هنا يصبح من الضروري تغيير أو تعديل إجراءات التخطيط التسويقي بما يواكب هذا التطور الجديد ، لذا فإن عملية الإبداع وتطوير الإجراءات تصبح ذات أهمية قصوى في هذه المرحلة .

أدوات التشخيص : لقد وجدنا أنه من الضروري تطوير بعض الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها معرفة موقع المنشأة في دورة حياتها ، وأي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية يعكسه الأسلوب الإداري المتبع فيها ، إلاّ أننا نعتقد أن هذه الوسائل والطرق لاتزال في مرحلة البداية والتجريب ، لذا فقد رأينا عدم إدراجها في هذا الكتاب وهي لم تزل تحت التطوير .

نقطة أخيرة نشير إليها وهي أننا نعتقد - ويشاركنا في هذا الاعتقاد بعض المنشآت المشاركة في البحث - أن بعض المعلومات والإشارات العابرة من قبل مجتمع البحث قد تعطي معلومات مهمة عن أوضاع المنشأة وثقافتها التنظيمية وعلاقة ذلك بالتخطيط التسويقي .

الخاتمة :

لقد تبين لنا في هذا الفصل ، أن التخطيط التسويقي يعتمد بشكل كبير على المرحلة التى تعيشها المنشأة ، والسلوك الذي يتبعه حاملو وناقلو الثقافة في هذه المنشأة ، لذلك فإن بعض نماذج التخطيط التسويقي التي تصلح في مرحلة من مراحل حياة المنشأة قد لاتصلح في مرحلة أخرى ، أو التي تناسب منشأة معينة قد لاتناسب منشأة أخرى .

وعلى الرغم من أن عمليات التخطيط التسويقي تعدُ ثابتة تقريبًا ، إلاّ أنها تتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية للمنشأة ، ومن أجل الحصول على تخطيط تسويقي جيد فلابد من أن يكون هناك مجهودات لتغيير ثقافة المنشأة وتعديلها لكي تتناسب مع عمليات التخطيط التسويقي .

ومن المعلوم أن الثقافة التنظيمية في المنشأة تعمل على توزيع السلطة والقوة فيها والمحافظة على ذلك من التغيير ، لذا فإن عملية التخطيط التسويقي قد تربك هذا التوزيع ، لأن عمليات التخطيط التسويقي في الواقع العملي تحمل أبعاداً سياسية على قوى المنشأة ، فليس التخطيط التسويقي مجرد عمليات كما اعتاد الناس على دراسته . فلعمليات التخطيط التسويقي أبعاد سياسية وأبعاد علمية أو نظرية في الوقت نفسه ، لذا فإن من المواضيع ذات البعد السياسي التى يجب أن تطرح هي الإجابة على التساؤل عن مدى إمكانية تبني إدارة المنشأة عملية التخطيط التسويقي بفاعلية للحصول على النتائج التي تريدها من دون حصول صراع بين القوى السياسية في المنشأة الأمر الذي قد يؤدي إلى الفشل في المستقبل .

تساؤل أخير في هذا الموضوع سوف نطرحه ، وهو عن مدى إمكانية التغير المفاجئ للمديرين الذين تسببوا في تدهور الوضع في المنشأة لفترات من الزمن ، ثم يقودونها إلى النجاح؟ كثير من الكتب تجيب على هذا السؤال بالإيجاب لأن ذلك يعطى هذه

الكتب رواجًا أكثر ، لما تقدمه من تفاؤل في هذه الإجابة ، إلاّ أن الأكاديميين ومن لديهم الخبرة في مجال البحوث والاستشارات سوف يضعون بعض التحفظ على مثل هذه الإجابة ، ولكننا نرى أن الأعمال إذا ضغطت على المنشأة بشكل قوي ومقنع فإن السلوك التنظيمي الصحيح سوف يهيمن عليها ذات يوم .

وختامًا ، نعتقد أن هذا الفصل قَدّم بعض المعلومات المفيدة للعاملين في مجال التسويق من استشاريين وإداريين ، وأن بحوثنا قد أوضحت خطوات عملية ومهمة في عمليات التخطيط التسويقي . ومع أن هناك من يخالفنا في رؤيتنا وتحليلاتنا ، إلاّ أننا نتقبل الرأي الآخر ونحترم مثل هذه الآراء ، ونعتقد أن طريق التخطيط التسويقي مازال طويلاً .

أسئلة تطبيقية

١ - في المنشأة التي تعمل بها ، كم عدد السنوات التى يتم التنبؤ بنتائجها ؟ وهل هي مدة مناسبة ؟ وهل يشترك جميع مديري الإدارات ذوي العلاقة بهذه العملية ؟ إذا كانت الإجابة بـ (لا) ، فما هي الطريقة المناسبة لإشراكهم في عملية التنبؤ ؟

٢ - هل هناك اختلاف كبير بين أرقام التنبؤ ونتائج المبيعات ؟ إذا كانت الإجابة بالإيجاب ، كيف تبرر ذلك ؟

٣ - ماهي المعلومات والبيانات التى تحتاج إليها للقيام بعملية تنبؤ دقيقة ؟ كيف يمكنك الحصول على هذه المعلومات ؟ ولماذا لم تحصل عليها في السابق ؟

٤ - صف بالتفصيل أي بحوث التسويق المستخدم في منشأتكم ، والذي كان له أثر كبير على عمليات المنشأة ؟

٥ - صف القرارات الرئيسة التى اتخذتها منشأتكم والتى كانت - من وجهة نظرك - تحتاج إلى بعض بحوث التسويق قبل إقرارها ؟

٦ - ماهي أهم الصعوبات والمشكلات التي تنشأ عند استخدام بحوث التسويق في المنشأة التي تعمل بها ؟

٧ - بافتراض رغبتك في عمل نظام تسويقي للمعلومات يختلف عن النظام الحالي ، فما هي مكونات هذا النظام ؟ وماهي الاختلافات عن النظام المستخدم حالياً ؟ وكيف سيتم تنظيم هذا النظام وتشغيله ؟



الفصل الثاني عشر

بعض المواضيع المتعلقة

بتنفيذ التخطيط التسويقي



يبدأ هذا الفصل ، بمناقشة علاقة حجم المنشأة وتنوع عملياتها بالتخطيط التسويقي ، ومناقشة الدور الأساس للمدير التنفيذي وقسم التخطيط في المنشأة في مراحل عملية التخطيط المختلفة ، كما سيتم دراسة بعض الأفكار المهمة حول دورة التخطيط التسويقي وآفاق التخطيط ، وأخيراً سوف يتم استعراض آراء بعض الخبراء عن كيفية تنفيذ عمليات التخطيط التسويقي في الواقع العملي .

مقدمة

لقد تناولنا في الفصل الثالث بعضاً من المفاهيم الخطأ عن التخطيط التسويقي ، كما بينا مايجب على المنشأة أن تفعل إذا أرادت الحصول على نظام فعّال للتخطيط التسويقي والذي يمكن تلخيصه بالآتي :

١ - إن أنظمة التخطيط التسويقي المغلقة ذات الخطوات المتسلسلة وخاصة تلك الأنظمة القائمة على أساس التنبؤ والميزانية سوف تؤدي إلى تدهور مستمر في التسويق والإبداع ، ولهذا لابد من وجود نوع من الميكانيكية التي تمنع أي قصور أوخلل ناتج عن النظام وما يحتويه من إجراءات بيروقراطية .

٢ - عدم وجود التكامل والتنسيق الفعّال بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى في المنشأة يؤدي إلى عدم فعالية التخطيط التسويقي في المنشأة .

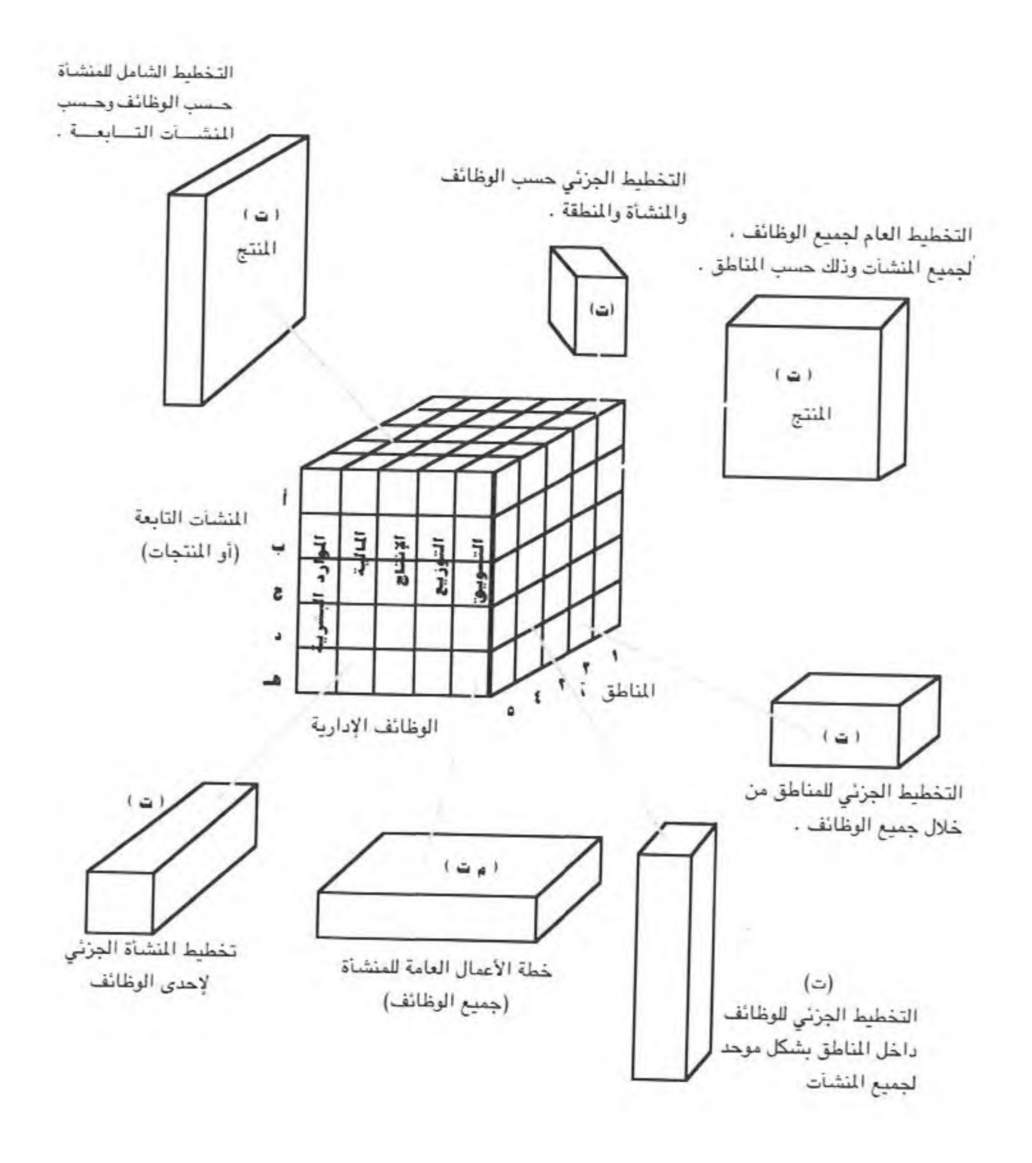
٣ - إن فصل مسئوليات التخطيط التسويقي الاستراتيجي والتشغيلي بعضها عن بعض قد يؤدي إلى انحراف أداء العمليات التشغيلية عن أهداف المنشأة الاستراتيجية على المدى الطويل ، ممايشجع على استغلال نتائج هذه العمليات في المدى القصير على حساب فعالية أداء المنشأة في المستقبل .

٤ - إذا لم يتفهم المدير العام أهمية التخطيط التسويقي ويقم بدور فعّال في هذا المجال فإن نظام التخطيط التسويقي لن يكون ناجحاً في المنشأة .

٥ - إن انقضاء فترة قد تصل إلى ثلاث سنوات يعد أمراً ضرورياً - وخاصة في المنشآت الكبيرة - لنجاح إدخال وتبني نظام تخطيط تسويقي فعّال .

ويوضح الشكل (١٢ - ١) الدلائل التي تشير إلى التعقيد المحتمل في عمليات التخطيط التسويقي . فعلى الرغم من شمولية هذا الشكل وعموميته ، إلاّ أنه يمكن ملاحظة زيادة التعقيد في المنشآت ذات الأعمال المتنوعة والتي تعمل في أسواق أجنبية متعددة ، حيث يكون الجمع بين خطط المنتج وخطط السوق وخطط الوظائف أكثر إرباكًا وتعقيداً ، نظراً لأن متطلبات الفروع تختلف في الغالب عن متطلبات المراكز الرئيسة للمنشأة. بالإضافة إلى ذلك فإن وظيفة التسويق نفسها يمكن أن تُقسّم إلى وظائف أخرى لغرض التخطيط مثل بحوث التسويق ، الإعلان ، البيع ، التوزيع ، الترويج ونحو ذلك ، كما أن مجموعات العملاء قد يحتاجون إلى خطط مستقلة لكل مجموعة مما يزيد عملية التخطيط صعوبة وتعقيداً .

شكل توضيحي يبين مدى التعقيد في وضع خطة شاملة لجميع الوظائف ، ولجميع المنشآت (الإدارات) التابعة للمنشأة الأم ، ولجميع المناطق التي تتواجد فيها المنشأة .



م = المنشأة الأم

ت = المنشآت التابعة

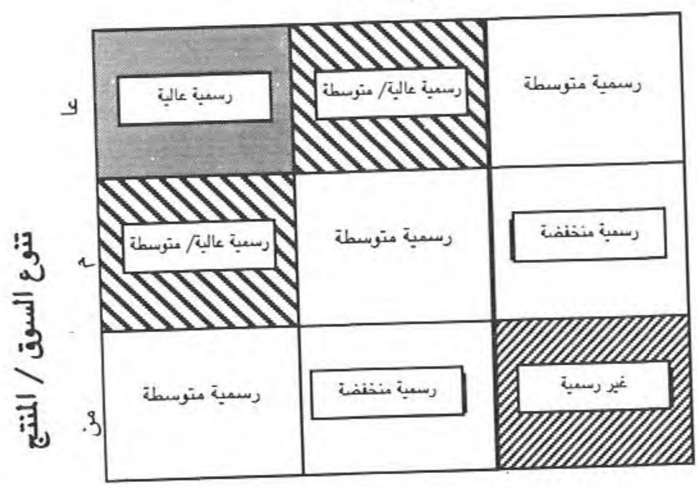
وإذا سلمنا بأهمية التخطيط التسويقي في المنشأة ، فإنه لا بد من مناقشة المستويات المختلفة لذلك ، حيث يتأثر مستوى التخطيط بمدى تنوع وتعقد أعمال المنشأة ، ويمكن إيضاح ذلك في النقاط التالية :

أولاً : لايمكن تحقيق التحكم الضروري في أعمال المنشآت الكبيرة والمتنوعة الأعمال مالم يكن هناك نظام تخطيط تسويقي فعّال .

ثانيًا : عدم التحديد الدقيق لمتطلبات التخطيط الحقيقي الذي تتطلبه المستويات الإدارية المختلفة قد ينتج عنه تخطيط زائد ومبالغ فيه مما يترتب على ذلك تكاليف ومجهودات لا داعي لها .

ثالثًا : كلما ازداد نمو حجم المنشأة وتشعبت أعمالها ، فإن درجة الرسمية في عمليات التخطيط التسويقي يجب أن تزداد . فالمنشأة عندما تكون صغيرة أو وحيدة الأعمال فإن التخطيط فيها غالبًا مايكون غير رسمي لأن مالك أو مدير المنشأة يكون على معرفة بأسواق وعملاء المنشأة ، أما حين تنمو المنشأة وتتنوع أعمالها فإن التخطيط لابد وأن يُعمل بطريقة رسمية . وهذا يمكن تبسيطه ووضعه على شكل مصفوفة كما هو في شكل (١٢ -٢) .

حجم المنشأة



شكل ١٢ – ٢

وإذا قلنا إن درجة الرسمية في التخطيط التسويقي يجب أن تزداد كلما تطور الحجم وتنوعت الأعمال والأنشطة ، فإننا سوف نصل إلى نقطة تساؤل لدى كثير من المنشآت وهي: ماهي النقطة التي يكون عندها نظام التخطيط التسويقي ضرورياً ؟ وإلى أيّ درجة يجب أن تنمو الرسمية في أنظمة التخطيط التسويقي مقارنة بالتطور والتعقيد في حجم ونوع العمليات التي تزاولها المنشأة ؟

ولقد سبق التأكيد على أن عمليات وضع الأهداف هي المحور الذي يدور حوله نجاح المنشأة من عدمه ، وبالتالي يرد السؤال عن تصميم النظام ، وبالتحديد عن من سوف يعمل ماذا ؟ وكيف ؟ . فعلى سبيل المثال ، من سيقوم بمراجعة الوضع الحالي ، ومن سوف يضع الفرضيات ، ويضع الأهداف التسويقية والاستراتيجية ، ومن سينفذ برامج الأعمال والأنشطة ، ويجدول التكاليف ، وعلى أيّ مستوى يجب أن يتم ذلك كله ؟

وبالتأكيد فإن هذه الأمور تدور حول محورين أساسيين هما :

١ - حجم المنشأة .

٢ - مدى تنوع أعمالها .

إضافة إلى أن هناك تساؤلات عن قضايا أخرى مثل : هل المنشأة تعمل من خلال فروع لها أو من خلال وكلاء ؟ إلاّ أننا نعتقد أن حجم وتنوع أعمال المنشأة ، هما المحوران الأساسيان اللذان تدور حولهما مواضيع التخطيط التسويقي وسوف نتعرض لهما فيما يلي :

أولاً : الحجم

مما لاشك فيه أن حجم العمليات هو المحُدّد الأكبر لنوع وكيفية نظام التخطيط التسويقي الذي سوف تعمل به المنشأة . فالمنشآت الصغرى والتي نادراً ماتتنوع منتجاتها وأسواقها ، تكون لدى إدارتها العليا المعرفة الواسعة بعوامل النجاح والفشل وهذه المعلومات تشمل كلاً من الأسواق والعملاء والمنتجات والتقنية المستخدمة في المنشأة ، لذلك نجد أن عملية التحكم في مثل هذه المنشآت تكون مركزية وتعتمد أساساً على التنبؤ بالمبيعات والميزانية ، كما أن الإدارة العليا فيها تستطيع إيضاح ماذا تعني تلك الأرقام سواءً في الميزانية أو في المبيعات ، وفي استطاعة الإدارة العليا كذلك شرح استراتيجية التسويق في المنشأة .

وتشترك الإدارة الوسطى في فهم استراتيجيات وتكتيكات المنشأة وذلك من خلال المناقشة والعلاقات الشخصية مع الإدارة العليا خلال السنة ، وفي إطار مُحدَّد يتناسب مع فهمهم ومستواهم الإداري . وبالإضافة إلى هذا ، فإن الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مثل هذه المنشآت تكون مطلعة على أحوال الصناعة ومتغيراتها بشكل مباشر وذلك نتيجة لمزاولتهم إدارة الأعمال اليومية بأنفسهم وقلة اعتمادهم على المرؤوسين للحصول على مثل هذه المعلومات كما هو الحال في المنشآت الكبيرة . ونتيجة لذلك كله ، فإن المنشآت الصغيرة تكون أقل حاجة لكتابة عمليات المراجعة التسويقية أو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار ، أو كتابة الأهداف والاستراتيجيات التسويقية .

وبما أن هذه المعلومات والأهداف تكون متوفرة لدى الإدارة العليا بشكل واضح فإنه -غالباً- يتم مناقشتها مع المرؤوسين في اجتماعات غير رسمية وتكون نتائج هذه الاجتماعات بمثابة الأساس للميزانيات والتنبؤات ، وإذا تم كتابة بعض الأشياء عن الأسعار والإعلان والبيع ونحو ذلك فإنه يكون بشكل مختصر ، ويكون لدى المديرين المسؤولين عن ذلك معرفة تامة عن مقدار المساهمة المطلوبة منهم لتحقيق أهداف المنشأة . ومن هنا فإنه يتضح أنه في مثل هذه المنشآت يتم إنجاز العديد من مراحل عمليات التخطيط التسويقي فيها بشكل غير رسمي .

وفي المقابل فهناك الكثير من المنشآت الصغيرة ، والتي ليس لديها فهم واضح لمفهوم التسويق ، وليس لدى إدارتها العليا استراتيجية واضحة ، لذا فهي تعاني من مشكلات مستعصية في أداء أعمالها.

وتزداد هذه المشكلات سوءاً كلما كبر حجم المنشأة . فعندما تزداد المستويات الإدارية في المنشأة فإنه يصعب على الإدارة العليا التعرف على أحوال الصناعة ومتغيراتها بشكل دقيق من خلال الطرق غير الرسمية والعلاقات الشخصية مع المرؤوسين ، كما أنه في حالة غياب الإجراءات المكتوبة والإطار العملي الواضح فإنه يصعب على الإدارات التنفيذية متابعة وتنظيم العمليات والتجاوب مع ضغوط الأعمال اليومية بشكل فعّال .

ومن هنا فإن تلك الأنظمة التي تعتمد على أنظمة التنبؤ والميزانية فقط ، يمكن أن تنجح (فقط) إذا وُجدت في فترة طفرة تجارية ، ولكن سوف يأتي عليها يوم من الأيام تقع في حالة من حالات الفشل المؤكد إذا لم تأخذ بالإجراءات الموجودة في هذا الكتاب .

وبشكل عام فانه كلما كبر حجم المنشأة كلما ازدادت حاجتها إلى أن تأخذ إجراءات التخطيط التسويقي فيها الشكل المقنّن والنظامي .

تنوع العمليات

عندما ننظر من زاوية التحكم بأعمال المنشأة ، فإن المنشأة تعد أقل تنوعًا طالما أنها تعمل في بيئة غير معقدة ، ويقصد بالمنشآت الأقل تنوعًا تلك التي يكون لديها عدد محدود من خطوط الإنتاج أو مجموعات متشابهة من العملاء و المستهلكين . فعلى سبيل المثال نجد أن خرطوم الماء يمكن أن يُباع إلى عدة أسواق مختلفة ، كما أن أشكالاً مختلفة من المنتجات يمكن أن تُباع في سوق واحد فقط مثل صناعة السيارات ، وكلا المثالين السابقين يمكن أن يدخلا ضمن نشاطات المنشأة الأقل تنوعاً .

والحاجة إلى أنظمة تخطيط تسويقية رسمية ومنظمة تزداد مع زيادة حجم العمليات بغض النظر عن وجود التنوع في الأعمال ، لأن هناك علاقة قوية بين حجم العمليات وبين ازدياد التعقيد في مهام الإدارة سواءً كان هناك تنوع أو عدم تنوع في أعمال المنشأة . فعلى سبيل المثال نجد أن أي شركة زيت كبيرة سوف تعمل في أسواق متعددة وفي مناطق مختلفة من العالم ، ولكل منطقة نظامها التسويقي المختلف ، كما أن الأسواق تختلف في درجة نموها وشدة المنافسة فيها ، ومن هنا فإن مهمة الإدارة في المركز الرئيس للشركة في السيطرة على أعمالها وتوجيهها سوف تكون مهمة صعبة ومعقدة مثلها في ذلك مثل أي منشأة كبيرة متنوعة الأعمال ، وقد تكون نقطة الاختلاف الوحيدة هي في معرفة الإدارة العليا لشركة الزيت بالعوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح أو فشل الشركة ، سواء تلك المتعلقة بالمنتج أو بالسوق وذلك بسبب تجانس أعمال الشركة الأمر الذي لايتحقق لمنشأة متنوعة الأعمال .

وفي حالة وجود مثل هذا التجانس سواءً في الأسواق أو المنتجات ، يصبح من الممكن للمكاتب الرئيسة للمنشأة أن تفرض سياسات موحدة على الوحدات التابعة فيما

يتعلق ببعض جوانب الإعلان والعلاقات العامة والتغليف والتسعير والعلاقات التجارية وتطوير المنتج ونحو ذلك . وفي المقابل فإن مثل هذه السياسات لايمكن أن تفرضها المكاتب الرئيسة في المنشآت متنوعة الأعمال وذلك لعدم قابليتها للتطبيق وانعدام فاعليتها . بل إننا نلاحظ في حالة تعميم خطط مشتركة من المكاتب الرئيسة على الوحدات التشغيلية في المنشآت متنوعة الأعمال ، أن لذلك تأثيراً سلبيًا على عملية التعاون بين هذه الوحدات ويؤدي إلى سوء فهم وخلط في كثير من الأمور .

وفي الواقع العملي نجد أن كثيراً من المنشآت تكون مختلطة ، حيث تحتوي على وحدات تابعة : منها ماهو دولي ومنها ماهو متنوع الأعمال أو أقل تنوعًا ، ويكمن الخطر الحقيقي - في هذه الحالة - في أن المستويات التنفيذية (الدنيا) المسئولة عن تحقيق الأرباح قد لا تساهم في تحقيق الأهداف التسويقية وذلك بسبب اعتمادهم على أنظمة التنبؤ والميزانية التي تشجع الحلول والأهداف قصيرة المدى ومالم ترجع الإدارة العليا في المنشأة إلى إجراءات التخطيط التسويقي السليمة والموجودة في هذا الكتاب فإنها لن تستطيع أن تُوجد الأساس المتين لأهدافها التسويقية بعيدة المدى .

وهذه المبادئ نفسها يمكن أن تنطبق على مستويات عديدة من مستويات الرقابة الإدارية في المنشآت الدولية ومتنوعة الأعمال . وفي المستويات العالية من الرقابة الإدارية فإنه لابد من وجود قواعد تنظم عملية اتخاذ القرار وخاصة فيما يتعلق بمحفظة الاستثمارات، وقد تبين من خلال بحثنا أن أغلب المنشآت الناجحة كانت تستخدم إجراءات تخطيط تسويقي مُقنّنة في هذه العمليات ، كما أنه يوجد في مثل هذه المنشآت تسلسل هرمي للمراجعات الإدارية وتحليلات نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار ، والفرضيات والاستراتيجيات والبرامج مع وجود إجراءات أكثر تفصيلاً كلما نزلنا إلى المستويات الإدارية الدنيا في المنشأة ، مع اختلاف في التفصيل والتطبيق بين المنشآت بسبب ظروف كل منشأة .

وإن العامل الأساس في نجاح أنظمة التخطيط التسويقي يكمن في نوعية المعلومات المحدّدة من المستويات الإدارية العليا والتي تُكوّن مدخلات هذا النظام . وغالبًا ما يتم وضع الأهداف والاستراتيجيات التسويقية في خطة المنشأة ، ومن ثم تقوم المستويات الإدارية التنفيذية والمسئولة عن تحقيق الأرباح في المنشأة بتقسيم هذه الأهداف والاستراتيجيات ووضع الخطط لتحقيق هذه الأهداف . لذلك تصل الخطة أحيانًا إلى

أعلى مستويات السلطة في المنشأة وهي تحتوي على قدر كبير من المعلومات المالية وملخصات عن أهم أنشطة المنشأة بينما يتم تجاهل بعض العناصر المهمة الأخرى .

وهنا نقطة مهمة جداً يجب أن تؤخذ في الاعتبار . وهي أن كثيراً من المكاتب الرئيسة للمنشآت متنوعة الأعمال ، لايوجد لديها خطة تشغيلية موحدة للتسويق مما يُلقي العبء في ذلك على المستويات التنفيذية والمسئولة أساساً عن تحقيق الأرباح ، وتزداد المشكلة صعوبة إذا عرفنا أن خطة هذه الإدارات سوف تُدمج مع الخطة العامة للمنشأة ، وتتضح هذه المشكلة في شركات الصناعات الأساسية حيث إن الخدمات الهندسية والتصنيعية والفنية هي العوامل الأساسية في نجاحها التجاري مما يجعل المنشأة تركز اهتمامها على هذه العوامل وتدمجها في خطة واحدة .

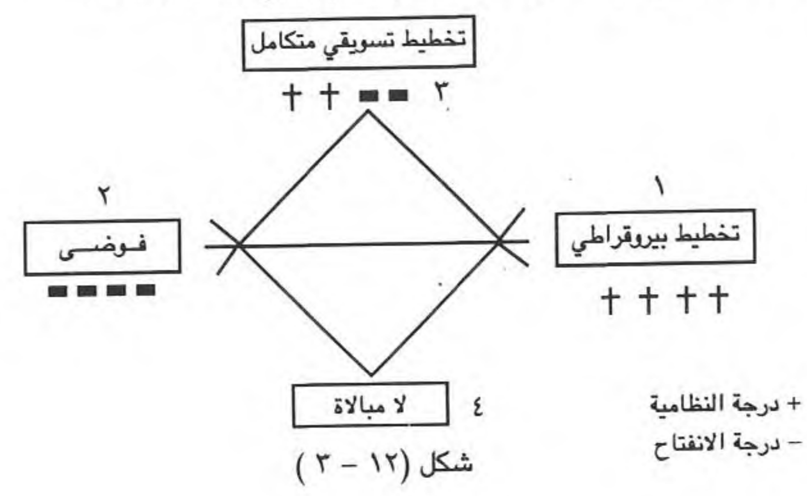
وهنا يجب التفريق بين الخطط التنفيذية قصيرة الأجل والخطط الاستراتيجية طويلة الأجل ، ومع أن كلا النوعين يمر بنفس المراحل عند إعداد الخطة ، إلاّ أن اهتمامات المكاتب الرئيسة للمنشأة تنصب على الأنشطة الأساسية مع الاهتمام بتحقيق مستوًى مرضٍ من الأرباح ، ولكن المكاتب الرئيسة تبدي اهتماماً بسيطاً في تفاصيل الأنشطة وجدولتها ومراقبة التكاليف التي هي بالتأكيد تعدّ من الأمورالأساسية لتحقيق أهداف المنشأة الرئيسة .

وخلاصة القول أنه كلما كان حجم المنشأة صغيراً كلما كانت إجراءات التخطيط التسويقي شخصية وغير رسمية ، أما إذا ازداد حجم المنشأة وتنوعت نشاطاتها فبالتالي تزداد الحاجة إلى خطوات نظامية ومؤسسية في إجراءات التخطيط .

والقضية المهمة في أنظمة التخطيط التسويقي هي في مدى تحكم المنشأة في القرارات المتعلقة بعوامل النجاح أو الفشل التجاري ، وإلى حد كبير فإن موضوع مسئوليات وضع ورسم أهداف واستراتيجيات التسويق لا يزال موضوع جدل ونقاش في أدبيات الإدارة ، حيث يثورالتساؤل هل يكون ذلك من مسئوليات المركز الرئيس في المنشأة أو في الفروع التابعة ؟ وبالتأكيد فإن منشأة دولية متنوعة الأعمال في لندن ، مثلاً ، لن تضع تفاصيل الأهداف والاستراتيجيات التسويقية لأعمالها في دولة نائية . لذلك فإن إيجاد نظام تخطيطي تضبطه إجراءات رسمية للموازنة بين مركزية الإدارة وبين أن تترك وحدات الأعمال تتفاعل وتتعامل مع المتغيرات والظروف المحلية لأسواقها يعدّ من القضايا الحيوية في المنشأة .

ومن خلال بحوثنا لاحظنا أن المنشآت التي تتم فيها إجراءات التخطيط والتفاوض على الأهداف والاستراتيجيات بين الإدارات والفروع المختلفة وفق تسلسل منطقي (من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي والعكس) ووفقًا للشكل الموجود في هذا الكتاب، توصلت إلى توازن جيد بين الإدارة المركزية لأنشطة المنشأة وبين ترك تفاصيل العمليات التنفيذية للمستويات الإدارية الدنيا . فالدورالأساس للمكاتب الرئيسة هو الاستفادة من نقاط القوة لدى المنشأة على مستوى السوق ككل ، والتأكد من أن قرارات المستويات التنفيذية في منطقة ما لاتتسبب في إحداث مشكلات في منطقة أخرى ولا تُحدث ازدواجية في التنفيذ وإضاعة للموارد والجهود .

ويبين الشكل (١٢ - ٣) أربعة أنواع من أشكال التخطيط التسويقي ويمكن أن تلاحظ أن في الأنظمة (الأول والثاني والرابع) يكون الفرد فيها إما خاضعًا لنظام رسمي بشكل كامل ، بحيث لا يكون للإدارة التنفيذية الحرية في اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة الرئيسة ، وإما أن يكون باستطاعته أن يعمل أيَّ شيء وبأيِ طريقة دون وجود أي نظام يحكمه ، وإما أنه لايوجد نظام تخطيطي ولا تشجيع على الإبداع والتجديد لدى الأفراد . وكل هذه الأنظمة الثلاثة بلا شك هي أقل نجاحًا من النظام (الثالث) الذي يتيح للفرد العلاقة المعتدلة والمتوازنة بنظام التخطيط التسويقي في المنشأة . ومن هنا فإن النظام (الثالث) هو النظام الفعّال الذي يجب أن تكون فيه درجة الرسمية أو النظامية متناسبة مع حجم وتنوع أعمال المنشأة .



شكل (١٢ - ٣)

ولايمكن أن ينمو الإبداع أو التجديد في ظل الأنظمة الرسمية المقيدة وخاصة تلك التي تعتمد أساساً على التنبؤ بالمبيعات والميزانية ، لأن كثيراً من مبادرات الإبداع يمكن أن يخنقها النظام وبسهولة ، إلاّ أنه يظل هناك بعض الجدل في أن الذي يستطيع أن ينجح في جذب الأفكار والقدرات النشطة ، وفي بيئة اليوم الغامضة والمربكة والتنافسية ، هي تلك المنشآت التي تستطيع إيجاد برامج تسويقية فعّالة من خلال الأنظمة التي تكون درجة الرسمية فيها مقبولة .

وهناك العديد من الأدلة التي تؤكد أن كثيراً من المنشآت الدولية والتي تتبنى وبقوة أنظمة رسمية ينتج عنها خططٌ تافهةٌ ومتكررةٌ ، مع تغير لايذكر من سنة إلى أخرى ، بل إنها تعجز عن تحديد المواضيع والقضايا الأساسية المتعلقة باستراتيجية المنشأة وهذا الخطأ الفاحش والمنتشر بشكل عام يرجع إلى ضعف المشاركة الشخصية من المديرين التنفيذيين في المراحل الأولى من دورة التخطيط في المنشأة .

ومن هنا فإن الحاجة تبدو ملحة لإيجاد طريقة لتجديد الحيوية في دورة التخطيط من فترة إلى أخرى ، وذلك عن طريق الانفتاح في النظام والتخلص من كل عوامل الخمول والركود التي تنخر في النظام وتُفسده .

وطرق الانفتاح هذه يجب أن تدرج ضمن دورة التخطيط في مراحله الأولى ، إما في مرحلة المراجعة الإدارية أو في مرحلة دراسة الوضع الحالي ، وفي المنشآت التي تتمتع بأنظمة فعّالة للتخطيط التسويقي سواء كانت رسمية أو غير رسمية فإننا نجد أن المساهمة التي يُقدّمها المديرون ابتداءً من المدير التنفيذي (في أعلى الهرم الإداري) إلى أسفل الهرم الإداري تأتي في مرحلة المراجعة ، وهذه المساهمة تأتي عادة على شكل مساهمة شخصية في تقديم نتائج المراجعة مع الأهداف والاستراتيجيات التسويقية المقترحة ملحقًا بها العناصر الرئيسة للميزانية لفترة التخطيط الاستراتيجي ، ومن ثم تُناقش هذه المواضيع على كافة المستويات الإدارية في المنشأة ، وذلك قبل وضع أي تفاصيل أخرى متعلقة بتخطيط العمليات التنفيذية . ومما لاشك فيه أن هذه الاجتماعات واللقاءات التي تتم بين المديرين لتعديل وتقريب وجهات النظر بينهم، تحفزهم على الإبداع والابتكار أكثر مما لو كان الأمر ينتهي بهم عند إرسال مقترحات خططهم . ومن الواضح هنا أن هناك اعتماداً كبيراً على المواقف الحاسمة التي يتخذها

المديرون وخاصة عندما يساهم المدير التنفيذي في هذه العملية ويقوم بدعمها ، فكل ساعة من الوقت تُخصَص لهذا الغرض من قبل المدير التنفيذي سوف يكون لها أثر مضاعف على بقية المديرين وبالتالي على العمليات الأخرى للمنشأة ، ويجب ألاّ ننسى هنا أننا لانتكلم عن الميزانية (إلاّ بوضع العناصر الرئيسة لها) بل عن التخطيط بشكل عام .

وحتى وقت قريب كان هناك اعتقاد سائد بوجود فروق أساسية في أساليب التخطيط التسويقي ، حيث يعتمد الأسلوب المُستخدم في التخطيط على بعض العوامل مثل نوع الصناعة ، والأسواق ، أو حجم المنشأة أو مدى اعتمادها على المبيعات في الدول الأجنبية أو على الوسائل التي تُستخدم في تسويق منتجاتها في تلك الأسواق . ومما يزيد من صعوبة التخطيط هو صعوبة تحديد الدور الأساس لإدارة المكاتب الرئيسة في عمليات التخطيط التسويقي وتحديد مهام الإدارات والفروع التابعة لها .

وإذا كانت المنشأة دولية النشاط فإن إدارة المكاتب الرئيسة فيها يكون لديها المقدرة على تقويم الاتجاهات الرئيسة للأسواق والمنتجات حول العالم ، ومن ثم فإنها تكون قادرة على تطوير استراتيجيات الاستثمار والتوسع والتنويع على المستويات الدولية . أما الإدارات والمنشآت التابعة فيمكنها تطوير استراتيجيات محلية مناسبة للأسواق المحلية بما يحقق الأهداف العامة للمنشأة الأم .

ويمكن تحقيق ذلك من خلال تجميع المعلومات المتدفقة من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه مما يوفر إمكانية مقارنة الأداء في مناطق مختلفة من العالم ، وكذلك من خلال تدفق المعلومات والمهارات والخبرات والأنظمة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله .

ويمكن تصنيف المزايا والفوائد المتحققة نتيجة استخدام أنظمة التخطيط التسويقي بناءً على العناصر الرئيسة للمزيج التسويقي كما يلي :

- **المعلومات التسويقية** : حيث يكون هناك نقل للمعرفة والمعلومات ومشاركة في الخبرات في مناطق مختلفة من العالم .
- **المنتج** : يمكن الاختيار بين أنواع مختلفة من المنتجات ، كما يمكن تحقيق فعالية عالية من خلال التركيز على منتجات محدّدة في أسواق محدّدة أيضًا على أساس الخبرات المكتسبة من الدول الأخرى .
- **السعر** : سياسات التسعير ينبغي أن تكون مرنة إلى حد يسمح للمديرين المحليين بمزاولة النشاط التجاري بفاعلية .

- **التوزيع** : سياسات التوزيع الجيدة سوف تجلب أرباحاً للمنشأة بسبب الاستفادة من الانتشار الجغرافي.
- **الترويج** : من الممكن تقليل نفقات الترويج ، وذلك بالاستفادة من الإعلانات في منطقة معينة وإجراء بعض التعديلات عليها وتطبيقها في منطقة أخرى من العالم .

هذه النوعية من الأنظمة والإجراءات التي تُمكّن المديرين من الحصول على مثل هذه المعلومات القيّمة ومن تحويل المعرفة والاستفادة من الخبرات سوف تشجع المديرين التنفيذيين على التفكير الاستراتيجي في حدود مسؤولياتهم بدلاً من التفكير قصير المدى .

ومن الواضح أن مثل هذه النتائج تتحقق من خلال أنظمة التخطيط التسويقي الجيدة ، وسوف تنجح المنشأة في أعمالها إذا نجحت في تطوير نظام خاص لتعريف وتحديد احتياجات كل قطاع وكل سوق تعمل فيه ، ومن ثم تنظيم إمكانياتها ومواردها لإشباع تلك الاحتياجات ، مما يؤدي بالتالي إلى توظيف أفضل لإمكانياتها في الأسواق والدول المختلفة .

وإحدى النتائج المشجعة التي توصلنا إليها من خلال بحثنا هي : أن نظرية التخطيط التسويقي عالمية التطبيق وأن كثيراً من القضايا والموضوعات السابقة مفهومة للجميع ، فمهمة التخطيط تكون أقل تعقيداً في المنشأة الصغيرة ووحيدة الأعمال كما أنها تحتاج إلى إجراءات أقل رسمية منها في المنشآت الكبيرة متنوعة الأعمال ، ومن الواجب حقيقة استخدام الإطار العام ذاته لعمليات التخطيط في جميع المنشآت (وبغض النظر عن حجمها وأعمالها) تحت كل الظروف ، وسيعطي هذا المنهج نتائج مفيدة ومشجعة للجميع .

ملخص عمليات التخطيط التسويقي

إن الهدف من هذه الفقرة هو إيجاز الأفكار الواردة في الفصول السابقة ، والتأكد من أن تلك الأفكار التي ناقشناها قد تم فهمها ووضعها في إطارها الصحيح خلال عمليات التخطيط التسويقي .

هناك عدد من القوائم التي يجب مراجعتها أثناء مراحل التخطيط التسويقي المختلفة ، وسوف تجد أن صفحات كثيرة تحتوي على كثير من النماذج ، وعلى الحديث عن التسويق المكتوب بشكل جذاب ، ووضعت في ملفات دون أن يكون لها دور يذكر ، وذلك لأن النقطة الأساس تكمن في مدى فهم المنشأة لمستوى التخطيط المناسب لها ، فإذا أرادت المنشأة أن تستمر حيويتها فلا بد أن تبحث عن مستوى التخطيط التسويقي المناسب ، مثلها في ذلك مثل المهندس الذي يبحث عن المستوى التصنيعي المناسب لبعض المنتجات التي يرغب في تصنيعها .

ويجب ألاّ ننسى ماهو الهدف من التخطيط التسويقي ، ولذلك فإن العناوين الفرعية التالية سوف تساعدنا على معرفة المحدّدات الأساسية للتخطيط التسويقي ، كما أنها تلخص النقاط الأساسية والضرورية لنظام التخطيط التسويقي ، إضافة إلى أنها تضع الأساس اللازم لتصميم نظام تخطيطي يتلاءم مع الأنواع المختلفة من الأعمال .

العمليات

مامدى النجاح الذي يجب أن نحققه في الظروف الحالية في السوق؟ وللإجابة على هذا السؤال فإننا نحتاج إلى تحليل دقيق لبيئة المنشأة الداخلية والخارجية ، لأن النظرة البسيطة إلى النتائج والمفاخرة بتحقيق الميزانية لاتعني أننا في موقف سليم ، حيث إن من الممكن تحقيق الميزانية المتوقعة لكن مع إضاعة جزء من الحصة السوقية التي كان بإمكاننا الحصول عليها ، وهذا ينتج بسبب عدم إعداد الميزانية في البداية إعداداً مبنياً على تقويم صحيح ودقيق للسوق .

إن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو (ماهي المبيعات وإجمالي الأرباح التي يجب أن تتحقق خلال عملياتنا الحالية؟) وللإجابة على هذا السؤال لا بد من وجود أرضية مشتركة للتفاهم والنقاش حولها مثل وجود الخطة التسويقية .

إن مباشرة التخطيط التسويقي يعد من العمليات الصعبة ، خاصة وأنها تتطور مع الوقت . ولأنك في واقع الأمر تحاول «التحكم» في المستقبل من خلال قرارك حول مايمكن إنجازه في ظل الإمكانيات المحدودة والبيئات التنافسية والمعقدة التي تعمل بها . وأنت من خلال مباشرة التخطيط التسويقي تحاول الربط بين أولئك الأشخاص الذين

يملكون الكلمة النافذة والتأثير الكبير في المنشأة ، كما أنك تحاول السيطرة على البدائل والخيارات التي تتحرك وتدور أمامك كقطع الفلين التي تلعب بها الريح على سطح الماء .

وتشتمل عمليات التخطيط التسويقي على الجمع بين أفكار ومشاريع وعمليات الأقسام والمجموعات في المنشأة وحل الإشكالات والاختلافات التي تظهر على السطح نتيجة لذلك . ومن خلال تعريفنا للتخطيط فإن عمليات التخطيط التسويقي لابد أن تبدأ كل سنة من تاريخ معين أو ما يسمى بنقطة الصفر ، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك ١٪ لابد أن تُترك كاحتمال لحدوث الأخطاء .

إن سهولة عمليات التخطيط التسويقي تعتمد ، وبشكل كبير ، على مدى فعالية الاتصالات في المنشأة (من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله والعكس) ، وفي غياب مثل هذه الاتصالات الفعّالة فإن نتائج التخطيط تكون مجرد تنبؤات تعتمد على استقراء التاريخ بدلاً من تطوير الأهداف المستقبلية على أساس المتغيرات داخل المنشأة وخارجها، ويجب ألاّ تنسى أيضًا أن عمليات التخطيط إنما وضعت أولاً وأخيرًا لمساعدتك وتسهيل مهمتك لا لإشباع رغبات المديرين فقط .

وإنه من الصعب أحيانًا على المستويات العليا في المنشأة أن تناقش وتُلم بنقاط القوة والضعف والفرص والأخطار مع الإدارات الدنيا ، إلاّ أن هذه المهمة قد تكون سهلةً إذا استطاعت الأقسام أن تجتمع وتناقش المواضيع بشكل يعكس ما يحدث في السوق الخارجي .

وعندما يتم الإعداد والاتفاق على عمليات التخطيط التسويقي من خلال وضع تفاصيل زمنية لهذه العمليات ، وعندما يُتفق على الميزانية اللازمة لذلك فلابد أن يكون هناك التزام من العاملين في المنشأة بالتقيد بتنفيذ ما ورد في الخطة، مع وجود المرونة الكافية لنجاحها . فمثلاً إذا كان الأداء أقل من الميزانية فمن الممكن تعديل بعض أو كل عناصر الخطة التسويقية لسد هذا العجز ، وهذا يعني أن تكون جميع عناصر الخطة على قدر من المرونة تجعلها قابلة للتعديل أو التبديل مع ملاحظة بقاء الميزانية ثابتة ما أمكن ذلك .

المراجعة التسويقية

تبدأ عمليات التخطيط التسويقي بمراجعة أداء المنشأة والبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها ومن هنا فإن أهمية المراجعة التسويقية تأتي من كونها توفر قاعدة البيانات المتعلقة بجميع الموضوعات التي تهم المنشأة وذات الصلة بالسوق ، كما أن نتائج تحليل نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والأخطار يكون له الدور الأكبر في تحديد أنشطة المنشأة .

و يتعين على المنشأة إعداد قائمة بأسئلة مفصلة لكل مدير، وذلك للإجابة عليها بما يتعلق بالقسم أو الإدارة التي يتولى مسئوليتها ، وعند قيام المدير بعملية المراجعة فإنه سوف يستخدم بيانات المبيعات ونظام معلومات التسويق في المنشأة ، وإذا كان لدى المنشأة مدير لبحوث التسويق فمن المفيد جداً في مثل هذه المرحلة أن يُصدر نشرة عامة تغطي الأسواق الرئيسة واتجاهات المنتج والمنافسة ونحو ذلك وتوزع على جميع المديرين .

ومن الضروري أن توضع قائمة خاصة بأسئلة المراجعة لكل مستوى من مستويات الإدارة في المنشأة ، وبذلك فإن كل قائمة سوف تُفهم بصورة أفضل وستكون أكثر ملاءمة للمستوى الإداري الذي سوف تُقدّم له ، خاصة إذا أمكن إضافة تعريفات وشروحات مختصرة لها عند الحاجة إلى ذلك .

وحيث إن كمية المعلومات التي نحتاج إليها لإعداد البيانات اللازمة لإنجاز المراجعة تعد كبيرة جداً ، مقارنة بتلك التي نحتاج إليها عند إعادة كتابة خطة التسويق ، لذلك يتعين على المديرين البدء في بناء قاعدة معلومات عن السوق وعن منتجات المنشأة والتي يمكن اعتبارها فيما بعد مرجعاً ومصدراً لعرض وتقديم الخطط . وهذا يعني أن من الواجب القيام بالمراجعة التسويقية على أساس مستمر ودائم بدلاً من أن يكون ذلك لمرة واحدة في فترة زمنية معينة ، وبهذه الطريقة تصبح المراجعة مصدراً جيداً للمعلومات ، ولمعالجة جميع قرارات المنشأة .

ولاتحاول كما يفعل البعض أن تتوارى خلف بعض العبارات العامة جداً ، مثل «الوضع الاقتصادي السئ » ، حتى في حالة الركود أو الانخفاض في الأسواق ، فإنه

دائمًا يكون هناك نقاط « نمو » يجب عليك البحث عنها واتخاذ قرار إما بالتركيز عليها أو تركها للبحث عن غيرها من الفرص الأكثر جاذبية .

إن مصفوفة دورة حياة المنتج ومحفظة المنتجات التي سبق الحديث عنها تعد أجزاءً مهمة من المراجعة ، لذلك لابد من إكمال هذه المصفوفة بعناية للاستفادة منها في عملية التحليل والمراجعة .

ومن المقترح على كل مدير أن يرسم دورة لحياة المنتجات لديه ، ويستخدم معلومات المراجعة المتاحة لذلك ، حتى يتنبأ بالشكل المستقبلي الذي سوف يتجه إليه المنتج ضمن دورة حياته . ومن المقترح أن يقوم المدير باستخدام مصفوفة المنتجات ويستعين بمعلومات المراجعة حتى يستطيع تحديد الوضع المرغوب فيه مستقبلاً لمنتجاته . ومثال ذلك فإن المصفوفة خلال السنوات الخمس المقبلة (سنوات الخطة) قد تتطلب أن يكون هناك بعض المنتجات الجديدة التي لاوجود لها الآن ضمن المنتجات الحالية .

ويمكن أن تكون المراجعة أداة تحويل مفيدة جداً حيث إنها قد تساعد المدير في تحديد متى يجب إيجاد وظيفة معينة أو إلغاؤها ، كما أن المدير الجديد يستطيع بسرعة طبيعية تحديد الأعمال والمهام والأنشطة المناطة بالأقسام التابعة له .

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار (SWOT analysis)

من المهم جداً أن تتذكر أن المراجعة التسويقية لاتظهر جميعها في الخطة التسويقية بل إن مايظهر منها فقط هو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار . كما أن ملخص المراجعة يجب ألايزيد ، ما أمكن ذلك ، عن أربع إلى خمس صفحات للتعليق على النقاط المهمة والأساسية والتركيز عليها ، وذلك من خلال احتوائها على قائمة بنقاط القوة والضعف الداخلية في مقابل المنافسين وعلى عرض للفرص والأخطار الخارجية . ويجب أن يكون التحليل شاملاً لكل جزء أو منتج من المنتجات التي تعد مؤثرة على مستقبل المنشأة . كما يجب أن يكون ممتعًا عند قراءته وذلك من خلال احتوائه على جمل مختصرة وعلى بيانات مهمة وذات علاقة مباشرة ، مع التركيز الشديد على التحليل الإبداعي .

وإذا أردنا النجاح في السوق فمن الواجب أن نُميز أنفسنا عن منافسينا ، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار يجب أن يكون هو المعين لنا في تحقيق ذلك . وعندما يُعدُ هذا التحليل بطريقة جيدة ، فإنه سوف يساعد كثيراً في تحديد أولويات المواضيع الأساسية والمهمة التي يجب أن نأخذها في الاعتبار مستقبلاً ، ونحن نؤكد على ذلك بسبب ملاحظتنا أن أغلب ملخصات تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار تكون عبارة عن تجميع لنقاط كثيرة وقد لاتمت إلى العمل بصلة ، وبالتالي لا يمكن الاستفادة منها .

إنك عندما تستمع إلى شخص يقوم بعرض ملخص لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار ، فيجب أن تخرج منه بصورة واضحة وفهم جيد عن الأخطار الرئيسة التي تُهدّد أعماله . فعندما يتم عمل هذا التحليل بشكل جيد فإن أي شخص يجب أن يكون قادراً من خلال هذا التحليل على وضع الأهداف الأولية التي يمكن استنباطها من هذا التحليل بشكل منطقي . كما أن ملخص نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار يجب أن يشتمل على تحديد واضح لعوامل النجاح الأساسية في المنشأة ، والتي يمكننا أن نبني عليها قراراتنا بشكل سليم .

ويُنتظر من ملخص نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار أن يجعلنا على وعيٍ تام بالسوق ، كما يجب أن يُبين بشكل مختصر مانقوم به الآن من أعمال ويُحدد بوضوح الأعمال التي يجب أن نقوم بها مستقبلاً . وإذا تم عمل ذلك بكفاءة فإن النجاح سوف يكون حليفنا ونتغلب على المنافسة.

ومن خلال تعريفنا لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار ، فإننا نستطيع القول بأنه يُعطي ملخصًا للقضايا الأساسية المنبثقة من المراجعة التسويقية . فهذا التحليل ليس رأياً لشخص واحد وإنما نتاج العديد من المناقشات الداخلية بين المديرين والتي يجب أن تُجيب على أسئلة من هذا القبيل :

- ماذا يحتاج العملاء ؟
- كيف يشتري العملاء ؟
- ماذا يعمل منافسونا ؟

وبشكل عام فإن نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار يجب أن تكون متميزة خصوصًا فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنشأة (نقاط القوة والضعف) أما الفرص والأخطار (تحليل البيئة الخارجية) فإنها متشابهة بالنسبة لجميع المنشآت العاملة في السوق كالتهديد المحتمل بفرض ضريبة على المبيعات الجديدة . لذلك لابد من الاستعداد لمثل هذه الأخطار وعمل الترتيبات اللازمة قبل وقت كاف حتى نستطيع التغلب عليها ونُحقّق النجاح .

وعند كتابة أي نقطة في ملخص نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار ، فيجب أن نتساءل عن تأثيرات وتطبيقات مثل هذه النقطة ، وذلك بالإجابة عن هذا السؤال «ماذا يعني أن ... ؟» وبهذه الطريقة فإننا نكون مُجبرين على التفكير في تطبيقاتها .

أخيرًا فإن الميزانية (والتي يجب أن يُتفق عليهافي نهاية عمليات التخطيط) يجب أن تعكس التماسك والانسجام الداخلي مع عملية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار . مع أننا نلاحظ ، في الواقع العملي ، أن هذا الانسجام الداخلي لايكون دليلاً كافيًا على كفاءة عمليات التخطيط ، ويرجع ذلك إلى أن معظم المنشآت تلجأ إلى وضع الميزانية في البداية (وليس في النهاية كما يُفترض) ، ومن ثم تُحاول موازنة أنشطة المنشأة على هذا الأساس .

وهناك نقطة لا بد من ذكرها وهي أن من الصعب أن تتعامل مع تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار الذي تم إعداده من قبل شخص آخر مالم تكن قد شاركت في مناقشته وإعداده منذ البداية . ويفشل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار في حالة :

- اختصار كل موضوع أو عنصر بشكل كبير يُخل بتوضيح الصورة الكاملة عنه .
- إذا كانت النظرة عن هذه المواضيع والعناصر نظرة جزئية وضيقة ، فهذا النوع من التحليل يتطلب النظرة الشمولية المتفحصة .

الفرضيات

يجب أن تظهر الفرضيات أيضًا في الخطة التسويقية ، لذلك لابد من إعداد قائمة بالفرضيات الرئيسة والتي تقوم الخطة على أساسها . ولكن تذكر هنا أنه إذا تيسر

وضع الخطة بدون فرضية معينة فلا داعي لوجود هذه الفرضيات . ومن هنا فإن الفرضيات يجب أن تكون محدودة وتشتمل على النقاط الرئيسة فقط .

الأهداف التسويقية

يجب أن تظهر الأهداف التسويقية أيضاً في الخطة التسويقية ، وأن تتركز حول المنتجات والأسواق فقط (وليست عن الوظائف والأنشطة التسويقية كالإعلان ... وغيره) . ويجب أن تعكس العبارات المستخدمة فيها مايظهر في مصفوفة دورة حياة المنتج ومحفظة المنتجات والأعمال . كما أن أي شكل يُستخدم (كميات ، أرقام ونحو ذلك) يجب أن يعكس المعنى المتعلق به ، وسوف يكون هناك شرح وافٍ لكيفية إعداد وعمل هذه الأشياء في الفصل الثالث عشر .

ويلاحظ إذا كان الأفق التخطيطي هو ثلاث سنوات مثلاً ، فإن خطة التسويق يجب أن تشتمل على الأهداف التسويقية العامة خلال السنوات الثلاث مع توقع عام للإيرادات والتكاليف خلال هذه المدة .

أما خطة التسويق السنوية فإنها يجب أن تشتمل على نفس الأهداف التسويقية العامة بالإضافة إلى أهداف محدّدة لدورة التخطيط في السنةالأولى .

ومن هنا فإن تفاصيل الخطة التسويقية للسنة الأولى يجب أن تكون للسنة المالية القادمة ، ومن الأنسب الفصل بين الخطة التسويقية السنوية والخطة الموضوعة لثلاث سنوات وإن كان ذلك ليس ضرورياً .

و في المراحل الأولى من عمليات التخطيط، فإنه من الأفضل للإدارات التنفيذية أن تناقش الإدارة العليا حول أهداف إداراتهم وذلك قبل الاتفاق النهائي عليها ، لأن ذلك سيساعدهم على فهمٍ وتصورٍ أفضل للأهداف العامة للمنشأة . ومن الضروري أن نضع أهدافاً مرحلية تجبرنا على التفكير في الإمكانيات اللازمة للتنفيذ ، ولضمان الالتزام بتحقيق هذه الأهداف .

إن الأهداف التسويقية تنبع من تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار ، لذلك فمن الواجب أن تكون الأهداف منسجمة مع القضايا الأساسية الموضحة في هذا

التحليل . كما أن الأهداف التسويقية يجب أن تكون كمية وذلك لغرض قياسها وملاحظتها أثناء الأداء . فتجنب العبارات ذات الدلالة العامة مثل «تحسين» أو «رفع» أو «توسيع» ونحو ذلك . ولابد أن يكون هناك تسلسل هرمي للأهداف التسويقية من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله . وأن تكون هناك أولويات في اختيار ووضع الأهداف التسويقية .

وكثير من الناس يخلط بين الأهداف والاستراتيجيات التسويقية مع ما بينهما من اختلاف ، فالأهداف التسويقية هي ماذا نريد أن نحقق ؟ أما الاستراتيجيات التسويقية فهي كيف نحقق هذه الأهداف ؟ وفي بعض الحالات يكون هناك خلط بين الاستراتيجيات التسويقية وبين تفاصيل الأعمال التسويقية والتي تعني قائمة بالأنشطة التي يجب جدولتها وتنفيذها في وقت معين لتحقيق استراتيجية معينة .

استراتيجيات التسويق

يجب أن تظهر الاستراتيجيات التسويقية أيضًا في الخطة التسويقية ، وهي عبارة عن الكيفية التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف مثل تحديد :

* سياسات المنتج ، وتتضمن الوظائف ، التصميم ، الحجم والتغليف ونحو ذلك .
* سياسات التوزيع الخاصة بمستويات خدمات العملاء وقنوات التوزيع .
* سياسات الترويج والاتصال بالعملاء ووضعها تحت عناوين ذات علاقة مثل الإعلان ، البيع الشخصي ، ترويج المبيعات ونحو ذلك .
* سياسات التسعير وهي التي يجب اتباعها في مجموعات المنتج لقطاعات السوق المختلفة .

البرامج

يجب أن تظهر البرامج التفصيلية (والتي يُطلق عليها أحيانًا «الميزانيات الملائمة») في تفاصيل الخطة التشغيلية السنوية ، أما خطة السنوات الثلاث أو خطة التسويق الاستراتيجية فإن كل مايجب أن يظهر فيها هو التطبيقات المالية (الميزانية) للاستراتيجيات المتفق عليها .

في خطة التسويق السنوية التفصيلية يتم وضع أهداف فرعية مُحددَة للمنتجات وللقطاعات السوقية مُدعمة باستراتيجيات تفصيلية وبعبارات تنفيذية مثل ماذا ؟ أين ؟ متى ؟ وعندما تتضمن الخطة هنا بعض التنبؤات والميزانيات فلابد لهذه التنبؤات والميزانيات أن تعكس الأهداف التسويقية ، كما أن الاستراتيجيات والبرامج التنفيذية لابد أن تعكس أيضاً الميزانيات وتنبؤات المبيعات .

وتتم عملية التنبؤ من خلال استقراء الاتجاهات والأحداث و الخبرات السابقة . ومن هنا فإننا ننظر إلى الحاضر على أساس صفري . أي أننا نبدأ من نقطة الصفر مع وضع احتمالات بالتغيرات المستقبلية ، وبعد ذلك نرسم الأهداف العامة للمنشأة ومن ثم تأتي عملية التنبؤ على مستوى الوحدات .

إن البداية في أعمال المراجعة التسويقية تكون من نقطة الصفر ، ومن ثم الاستفادة من الاتجاهات والخبرات السابقة في إكمال المراجعة التسويقية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار ، وهذا يساعد المنشأة على معرفة التقلبات المحتملة في البيئة الخارجية ، أما الاستقراء البسيط لبيانات الماضي فإنه قد يتجاهل احتمالات التغييرات الجوهرية في المستقبل .

ولعل التنبؤات والميزانيات المبنية على هذه التنبؤات قد تعكس الرغبات والأمنيات الشخصية مثلها في ذلك مثل رجل المبيعات الذي يبيع المنتجات التي يحبها إلى الأشخاص الذين يرتاح لهم . فإذا تنبأنا بالنتائج الرقمية بهذه الطريقة من التنبؤ فإن ذلك قد لايعكس الوضع الحقيقي للسوق . لذلك فإن الحاجة تدعو إلى التنبؤ العميق للسوق للوصول إلى تحديد الأهداف والاستراتيجيات التسويقية والمتناسبة مع إمكانيات المنشأة . كما أن كل عنصر من عناصر الميزانية يجب أن يكون مرتبطاً وبشكل مباشر بإحدى القضايا المحدَدة أصلاً بنقاط القوة والضعف والفرص والأخطار . وعند قياس الأداء حاول أن تربط ذلك بالسوق الخارجي وفي الوقت نفسه بميزانيتك الداخلية .

خطط التسويق

تأتي خطة (أو خطط) التسويق المكتوبة كنتاج لعمليات التخطيط التسويقي ، والتي تهدف إلى تسخير جميع الإمكانيات والموارد ووضعها موضع التنفيذ تحقيقاً

لأهداف المنشـأة ، كمـا أنهـا تشكل نموذجًا لما يجب عمله في السـوق الذي نعـمل به ، وهـي (أي خطط التسويق المكتوبة) تساعد على الإنجاز وتحقيق الطموحات .

ويمكنك إجـراء اختـبار فعلي لأي خطة تسويق ، وذلك عندما تسـأل نفسـك « هل يمكن أن أستثمر مدخراتي الشخصية في مثل هذه الخطة ؟ فإذا كانت الإجابة (لا) فـإنه لابد من زيادة الجـهد في تنقيـة أفكارك للخـروج بخطة جـيدة بحـيث تكون إجـابة السؤال السابق (نعم) .

إن النظام الجيـد لإعداد خطط تسـويقيـة مـتـماسكة داخليًـا يتم باتبـاع المراحل الواردة في الشكل المختصر التالي :

تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار ← تحـــديد الأهــداف ← تحـــــديـد الاستراتيجيات ← تحديد وجدولة التكاليف والأعمـال التـشـغيلية

دور المدير التنفيذي في التخطيط التسويقي

لقد تبين من خلال بحثنا أن عدداً قليلاً من المديرين التنفيذيين لديهم نظرة واضحة حول :

* أغراض وأساليب التخطيط .
* تحديد واجبات ومسؤوليات التخطيط في المنشأة .
* ضرورة الدعم الإداري والوظيفي لقسم التخطيط .
* حاجة أقسام التخطيط إلى مواهب ومهارات .

وبشكل عام فإن دور المدير التنفيذي يجب أن يشمل :

- تحديد الإطار العام للهيكل الإداري في المنشأة .
- التأكد من أن التحليل الاستراتيجي يُغطي العوامل المهمة في أعمال المنشأة .
- الموازنة بين النتائج والأهداف قصيرة وطويلة المدى .
- دعم عملية التخطيط وأن يُظهر التزامه بالخطة التسويقية .

كما يجب ألاّ يكون عائقًا أمام النجاح ، وأن يُسخّر الإجراءات الروتينية لتحقيق أهداف المنشأة .

وفيما يتعلق بالتخطيط فإن دور المدير التنفيذي هو دعم نظام التخطيط من خلال تدخلاته ودعمه الشخصي . والهدف الرئيس من ذلك هو أن يعمل كمُحفز لعمليات التخطيط وأن يبث فيها الحركة والنشاط ، وأن يمنع ترسبات البيروقراطية من الظهور في المنشأة . فالبيروقراطية يمكن أن تنخر وبسهولة جدار المنشأة ، ومثل هذا الموضوع لم يُتطرق له كثيراً في أدبيات الإدارة والتسويق .

وعند ربط ذلك بأسباب فشل أنظمة التخطيط التسويقي في المنشآت ، فإن للمدير التنفيذي دوراً كبيراً في ذلك ، حيث يتطلب الأمر من المدير أن يكون مُطلعًا ومُلمًا بفنون وأساليب التخطيط ، ومشاركًا بجزء من عمليات التخطيط ، وأن يلتزم بالخطة بعد إقرارها .

دور قسم التخطيط في عملية التخطيط التسويقي

يثير هذا العنوان التساؤل المهم عن دور قسم التخطيط والذي يتمثل في :

* تجهيز أنظمة التخطيط .
* تأمين النقل السريع للبيانات بأساليب ملائمة
* العمل كمُحفز للحصول على المدخلات والمعلومات من الأقسام الأخرى .
* طرح أفكار التخطيط في أقسام المنشأة المختلفة مثل البحوث والتطوير والتسويق ، والتنسيق بين أقسام المنشأة .
* تقويم الخطط مقابل استراتيجيات المدير التنفيذي الحالية .
* متابعة وتقويم الخطط المتفق عليها أثناء التنفيذ .

إن المخُطّط هو الشخص المُنسق لعمليات التخطيط والذي يرى أن التخطيط قد تم فعلاً - أما تشكيل الأهداف والاستراتيجيات فليست من مسئوليات المخُطّط - ، لذا فإن مهمة المخُطّط تأخذ ثلاثة أبعاد :

١ - التوجيه .

٢ - الدعم .

٣ - الإدارة .

وفي الدور التوجيهي ، فإن مديرالتخطيط يعمل بالنيابة عن الإدارة العليا في الإشراف على إجراءات التخطيط والتأكد من تنفيذها بدقة وانتظام . وهذه الوظيفة يمكن أن تؤدى فقط عندما يكون لدى مديري الأقسام الأخرى في المنشأة الرغبة والقدرة على تنفيذها . ومن هنا فإن الدور الذي يمكن أن يقوم به مديرالتخطيط بشكل أكثر فعالية هو للمساندة والدعم أكثر منه للتوجيه .

إن دور الدعم يتطلب من مدير التخطيط تقديم الخدمات الاستشارية لأقسام المنشأة الأخرى ، وأن يكون مصدراً للإرشاد ، ومن هنا فإن هذا الدور يتمثل في :

* إرشاد المديرين الإداريين إلى كيفية تطبيق مبادئ التخطيط .
* جمع وتحليل المعلومات لإعطاء صورة واضحة عن الوضع الاقتصادي ، والصناعي والأسواق وبدائل الاستثمار المتاحة ... الخ .
* توجيه ومساعدة الأقسام الأخرى في إجراء التنبؤات عن الحالة الاقتصادية ، وعن أسواق المستهلك النهائي وغير ذلك من العناصر المهمة لنجاح المنشأة .
* تقديم المساعدة لأقسام المنشأة الأخرى لتطوير الأداء الإداري لديهم (مثل المساعدة في تطوير نماذج العمل لديهم وغير ذلك) .
* توفير المساعدة للمديرين التنفيذيين في إعداد خططهم و متابعة العمليات والأداء .

وفيما يتعلق بالدورالإداري للمخططين ، فإنه يتمثل في متابعتهم لإجراءات التخطيط والتأكد من تنفيذها حسب الجدول المتفق عليه وأن عملية الاتصالات لهذا الغرض تكون سريعة وفعّالة . وكما هو واضح فإن دورالمُخطّطين الإداري يجب أن يكون محدوداً ، ويرجع ذلك إلى أنهم يستطيعون فقط تقديم خدمات التوجيه والاتصالات دون إلزام أحد باتباعها . وفي حالة عدم رغبة المديرين التنفيذيين في المشاركة وتنفيذ الخطة فإن شخصاً آخر (غير المُخطّطين) ممن له الصلاحية يستطيع اتخاذ الإجراءاللازم وتصحيح هذا الوضع .

ومرة أخرى ، فعندما ننظر إلى هذا الموضوع في إطار فشل بعض أنظمة التخطيط التسويقي ، يتضح لنا أن فهم الدور المناسب الذي يجب أن يقوم به قسم التخطيط يعد عاملاً مهماً في نجاح التخطيط .

دورة التخطيط التسويقي

لابد وأن يكون هناك وقت كاف للتخطيط ، وأن يُوضع الجدول الزمني لذلك بعناية . فيجب على سبيل المثال معرفة توقيت البدء في عمليات التخطيط للسنة القادمة حتى يكون هناك متسع من الوقت لإعداد البحوث التسويقية وتحليل العناصر والعوامل المهمة في اتجاهات السوق .

إن العامل الأساس في تحديد دورة التخطيط يتوقف على التوقيت المناسب ، وبشكل عام فإن خطط المنشآت الناجحة تبدأ دورتها التخطيطية بشكل رسمي فيما بين ستة إلى تسعة أشهر قبل بداية السنة المالية التالية . إلاّ أنه ليس من الضروري أن نتقيد حرفيًا بالسنة المالية للمنشأة فمن الممكن أن يكون جدول عمليات التخطيط منفصلاً عنها ، وكل مايجب عمله هو تنظيم النتائج ورصدها في الوقت المُحدّد من المراقب المالي للمنشأة .

آفاق التخطيط

كان التخطيط لسنة أو لخمس سنوات هو الأمر الشائع إلى وقت قريب ، إلاّ أن التخطيط لثلاث سنوات أصبح شائعًا في كثير من الخطط الاستراتيجية وذلك راجع إلى سرعة التغير في العوامل البيئية المختلفة .

وهناك بعض العوامل مثل الوقت الطويل اللازم لابتكار وطرح منتجات جديدة ، والوقت اللازم لتغطية تكاليف رأس المال المستثمر ، إضافة إلى حجم واستخدام المباني والمصانع الحالية ، وغير ذلك من الأسباب التي يتم طرحها كمبررات لوجود خطة خمسية أو أفق تخطيطي لخمس سنوات . إلاّ أن هذه الخطط الخمسية - في اعتقادنا - تأخذ شكل «السيناريو » أكثر من أن تحكي تفاصيل خطة استراتيجية كما هو موضح في هذا الكتاب .

وعلى الرغم من ذلك ، فإن كثيراً من المنشآت لاتُعطي الأفق التخطيطي الذي يتناسب مع ظروفها الاهتمام الكافي ، فتجد مثلاً أن خمس سنوات قد تعد طويلة جداً لبعض المنشآت وخاصة تلك التي تتعامل مع أسواق ذات حساسية عالية أو ذات تغير سريع في نمطها الاستهلاكي كصناعة الأزياء مثلاً ، مع أنه قد يكون من المنطقي لمصنع زجاج مثلاً أن يقوم بإعداد خطة أو (سيناريو) لمدة اثنتي عشرة سنة وذلك لأن هناك حاجة إلى وقت طويل لإعداد وتركيب الأفران الجديدة . وهذا ، بلا شك ، لايمكن أن نطبقه في منشأة صغيرة تعمل في أسواق مختلفة تماماً . لذلك فلابد من ربط التخطيط الاستراتيجي بواقع المنشأة ، وكثير من المنشآت تضع فترة خمس سنوات كأفق تخطيطي لها ، بل إن بعض الفروع الصغيرة في المنشآت العملاقة يتم تكليفها بإعداد تنبؤات لمدة سبع أو عشر سنوات وقد تصل أحياناً إلى خمس عشرة سنة قادمة وبالتالي فإن نتائج مثل تلك التنبؤات تكون عديمة الجدوى في أغلب الأحيان . بل إننا نعتقد أن تكليف الإدارات التنفيذية بالتخطيط التسويقي الاستراتيجي يحملها أعباءً غير ضرورية وقد يُبعد عمليات التخطيط الاستراتيجي بكاملها عن الواقعية والمنطقية .

والخلاصة التي يمكن أن نصل إليها هي أنه لابد من تحديد نقطة مناسبة في المستقبل (أو أفق تخطيطي مناسب) يجب التركيز عليها في المستقبل ، وهذا الأفق يجب أن يتناسب مع حجم وطريقة الإدارة في المنشأة ... فنلاحظ مثلاً أن المنشآت الصغيرة (نظراً لصغر حجمها والأسلوب الإداري المتبع فيها) أكثر مرونة في التعامل ومواجهة المشكلات البيئية في الأجل القصير . وفي المقابل فإن المنشآت الكبيرة تحتاج إلى وقت أطول لتغيير اتجاهها ومواجهة التغييرات بشكل سريع ومرن ، لذلك فإن مثل هذه المنشآت (الكبيرة) تحتاج إلى نظرة أبعد للمستقبل وإلى أنظمة رسمية تتيح للمديرين فيها وسائل للاتصال والتعامل بلغة مشتركة .

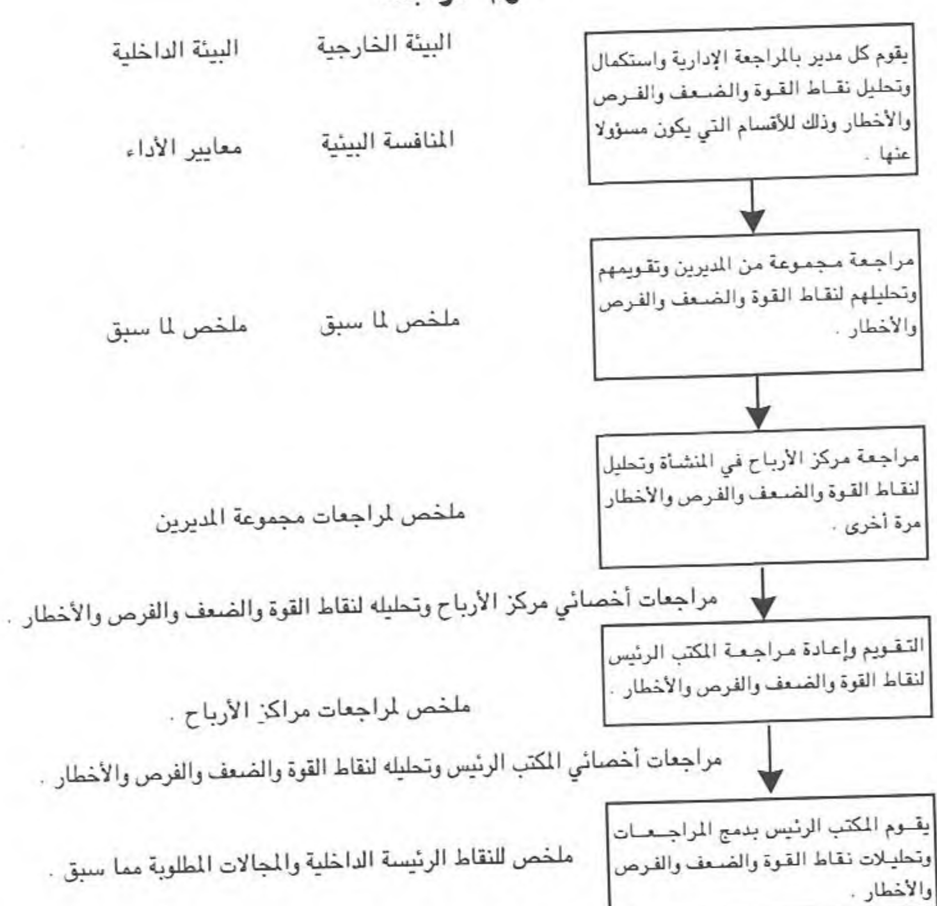
كيف تتم عمليات التخطيط التسويقي

هناك عامل رئيس آخر لابد أن يؤخذ في الاعتبار وهو مايتعلق بالمستوى الإداري الذي تتم فيه أنشطة التخطيط التسويقي في المنشأة . حيث يبرز التساؤل عن المستوى

الإداري الذي تتم فيه هذه الأنشطة ، ونعتقد أن الإجابة على ذلك سهلة ، فالتخطيط التسويقي يجب أن يبدأ في أقرب مكان من السوق ثم بعد ذلك تُعرض هذه الخطط على أعلى المستويات الإدارية في المنشأة لمراجعتها وإقرارها .

كما يُقترح على كل مدير في المنشأة أن يستكمل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار والمراجعة للمناطق والأقسام التي تقع تحت مسئوليته ، وذلك وفقًا للتسلسل الهرمي للمراجعات الموضح في الشكل (١٢ - ٤) :

هرم المراجعة



شكل (١٢ - ٤)

يوضح الشكل السابق مبادىء المراجعة في مختلف المستويات الإدارية في المنشأة ، ومع أن الشكل العام للمراجعة التسويقية يمكن تطبيقه في جميع المنشآت ، إلاّ أن التفاصيل فقط هي التي تختلف من مستوى الى آخر ومن منشأة إلى أخرى ، فعلى سبيل المثال نجد أن بإمكان أي منشأة أن تُحدِّد (دون أي صعوبة) المعلومات التي يجب أن تُبحث وتضع لها عناوين مناسبة و محدّدة ، وفي حالة منشآت صناعة الزيوت والتشحيم مثلاً والتي تُريد أن تقوم ببيئة السوق فإن المنشأة سوف تبحث عن المعلومات التي تتعلق باستثمارات رأس المال ، والاستثمارات الأجنبية ، ومعدلات النمو الاقتصادي ، وأنظمة الصحة والأمن الصناعي (والتي تبدو مهمة في مثل هذه الصناعة) ، ومعدلات التضخم ، والتعرفة الجمركية ونحو ذلك ، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير هذه العوامل على أسواق الزيوت والشحوم .

فتحت عنوان « السوق » مثلاً سوف تجد تعريفاً وتحديداً لأجزاء وقطاعات السوق المهمة وبمجموعات المنتج (وفي مثل هذه الحالة فبالإمكان استخدام نظام التصنيف الصناعي البريطاني) ويُترك لكل منشأة تابعة تحديد الصناعات المهمة وذات الارتباط القوي بصناعة الزيوت الموجودة في الأسواق التي يعملون بها ، وهناك نماذج للبيانات تُعد لهذا الغرض .

وفي حالة المراجعة لبيئة المنشأة الداخلية والواقع التنافسي في السوق ، فإن كل إدارة أو وحدة من وحدات الأعمال التشغيلية يجب عليها إعداد نقاط القوة والضعف لكل منتج رئيس من المنتجات التنافسية للمنشأة ، كذلك الفرص والأخطار المُتعلقة بتلك المنتجات . وللمساعدة في القيام بمثل هذه العمليات يستلزم الأمر وجود قائمة تُعدَ لهذا الغرض وتحتوي على معلومات مفيدة في هذا الجانب . كما يستلزم وجود بعض النماذج لتحليل الحصة السوقية لهذه المنتجات ، وأخرى للتسعير مقارنة بالمنتجات المنافسة وغير ذلك من النماذج التي تغطي الجوانب المهمة في نجاح المنشأة .

إن مثل هذه المعلومات يمكن جمعها في كل مستوى من المستويات الإدارية من خلال هرم المراجعة الموضح في شكل (١٢ - ٤) وذلك عندما يستكمل كل مدير المراجعة للمناطق والأقسام التي تحت مسؤوليته . وهذه النوعية من المراجعات تُناسب جميع أنواع المنشآت وبالأخص المنشآت الكبيرة متنوعة الأعمال ، فبدون وجود مثل

هذه الطريقة لجمع المعلومات يكون النجاح صعبًا، فطريقة المراجعات هذه تعطي المكاتب الرئيسة معلومات كافية عن المنتجات وقطاعات السوق مما يساعد المنشأة على التنبؤ بالمبيعات وبأحجام الأسواق في المستقبل . وباختصار فإن طريقة المراجعة الهرمية تُمكّن المنشأة من إيجاد نظرة استراتيجية شاملة لأعمالها .

ويجب ملاحظة أن المعلومات والبيانات ليست دائمًا متوفرة في كثير من أجزاء العالم وبالأشكال المطلوبة ، ولكن عندما نوفر فرصًا للتدريب ونعزّز الإمكانيات ويزداد التفاهم بين المكاتب الرئيسة والوحدات التابعة ، فسترى كم سيكون مذهلاً تدفق البيانات والمعلومات . والشيء نفسه يمكن أن يقال عن الوكلاء والموزعين ، حيث نحتاج إلى توثيق العلاقة معهم وإشعارهم بأهمية التعاون في هذا المجال لصالح الطرفين ، ويجب أن تكون العلاقة معهم على أساس الأخذ والعطاء وليس على أساس أخذ المعلومات منهم فقط ، وبذلك يشعرون بأهمية المراجعة التي قد يرون أنها مفيدة لهم أيضاً .

وحيث إن الإدارة العليا في المنشآت الصغيرة أو وحيدة الأعمال هي الجهة الوحيدة المخولة لوضع تفاصيل الأهداف ، فإنه من المُقترح في هذه المرحلة من عمليات التخطيط أن يكون هناك دليل استراتيجي للعاملين في المنشأة . وإحدى الطرق التي يمكن من خلالها وضع هذا الدليل هي رسالة أو خطاب المدير التنفيذي عن التخطيط الاستراتيجي ، أو عن طريق المقابلات الشخصية مع المدير التنفيذي . و مثل هذا الدليل يجب أن يبدأ بالعموميات ثم ينتقل إلى الخصوصيات ثم يصبح أكثر تفصيلاً كلما اتجه نحو الوحدات التشغيلية . ويحتوي الجدول (١٢ - ١) على قائمة من العناوين التي يمكن أن تُدرج تحت الدليل الاستراتيجي .

فتحت عنوان التسويق مثلاً ، نجد أن الإدارة العليا يمكن أن تُطالب بأن يكون هناك اهتمام خاص بقضايا معينة مثل : استراتيجيات القيادة والابتكار ، وتأثير المنتجات الأوربية واليابانية وإغراق السوق بها على حصتنا السوقية ونحو ذلك . أما على مستوى الإدارات التشغيلية فإن الأهداف التسويقية تكون أكثر تفصيلاً مثل الأسواق المستهدفة وتطوير المنتج ونحو ذلك .

جدول (١٢ - ١)

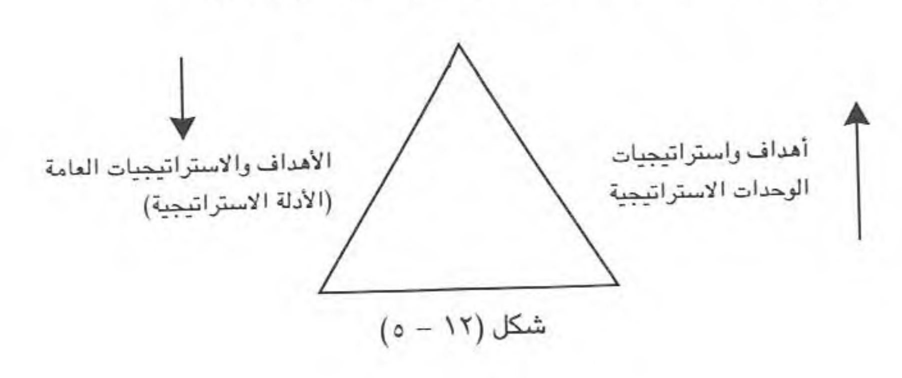
رسالة المدير التنفيذي في التخطيط الاستراتيجي (المجالات التي يمكن أن تشملها الرسالة من حيث الأهداف والاستراتيجيات والرؤيةالاستراتيجية لواقع المنشأة) .

التمويل	**العمليات والتشغيل**
- الأرباح الموزعة على الأسهم - العائد على رأس المال - الدائنين - المدينين - القروض البنكية - الاستثمارات - مصاريف رأس مالية - حوالات مالية - التدفقات النقدية	- الأراضي - المباني - الوحدات التشغيلية - التعديلات في المباني - الصيانة - الأنظمة المستخدمة في عمليات التشغيل
التنظيم الإداري والموارد البشرية في المنشأة .	**الموارد الأولية**
- التدريب - العلاقات الصناعية - التنظيم والهيكل الإداري - المكافآت والتقاعد	- الموردين - المشتريات
التسويق	**التوزيع**
- الأسواق المستهدفة - قطاعات السوق - العلامات التجارية -المبيعات - التسعير - السمعة - الترويج - بحوث التسويق - مراقبة الجودة - خدمة العملاء	-مراقبة المخزون - النقل - المخازن

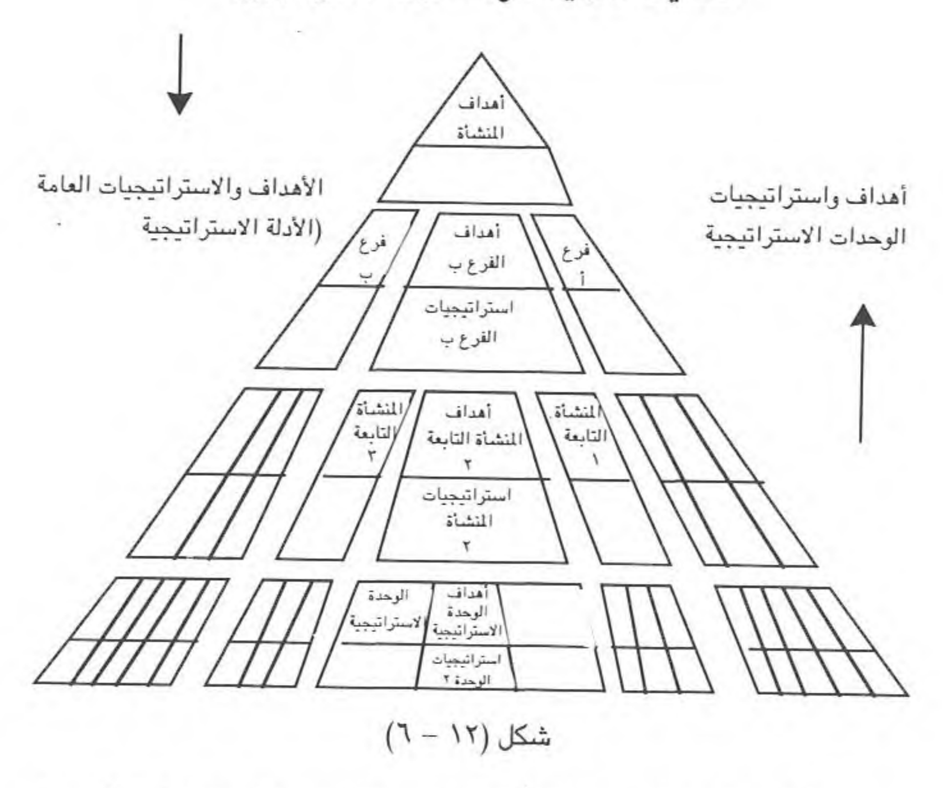
ويجب أن نتذكر دائمًا أن مسئوليات الإدارة العليا تكمن في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنشأة وتقرير متى يجب أن ننتهي أو نتخلص من نوع معين من الأعمال، أو أين يجب أن يوجه الاستثمار من ناحية تطوير المنتج أو توسيع السوق وذلك بناء على المردود في الأجل الطويل ونحو ذلك من البدائل الاستراتيجية . ويجب ألاّ نترك هذه العملية للمديرين التشغيليين وذلك لأنهم (أي المديرين) سوف يبنون نظرتهم ورؤيتهم على منتجات اليوم وأسواق اليوم فقط ، فهؤلاء المديرون سوف تتم محاسبتهم على أعمال ونتائج اليوم، وأضف إلى هذا سببًا آخر وهو عدم قدرتهم على تقدير الموقف الاستراتيجي للمنشأة على المدى الطويل .

وعلى ذلك فإن الخطوات والعمليات التي سبق شرحها قد أوضحت أن هناك ارتباطًا تامًّا بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا ، وذلك فيمايتعلق بعمليات رسم ووضع الأهداف والاستراتيجيات . وإذا لم يتم وضع إجراءات فعّالة لإدارة وتنظيم هذه العمليات (وخاصة في المنشآت الكبيرة جدًا) فسوف نلاحظ كيف تزداد سرعة التغير في البيئة الخارجية ولا يكون لدى الإدارة القدرة على التجاوب مع هذه التغييرات بفاعلية ، بل إن القدرة على التحكم بالأداء سوف تضعف بالتالي ، ويمكن إيضاح هذه العلاقة بين الإدارات العليا والدنيا في الشكلين (١٢ - ٥) ، (١٢ - ٦) واللذان يوضحان هرم عمليات وضع الأهداف والاستراتيجيات ، والذي يشبه هرم المراجعات الذي شرحناه سابقاً .

تخطيط العمليات والتخطيط الاستراتيجي
(من أعلى إلى أسفل الهرم ومن أسفله إلى أعلاه)



شكل (١٢ - ٥)

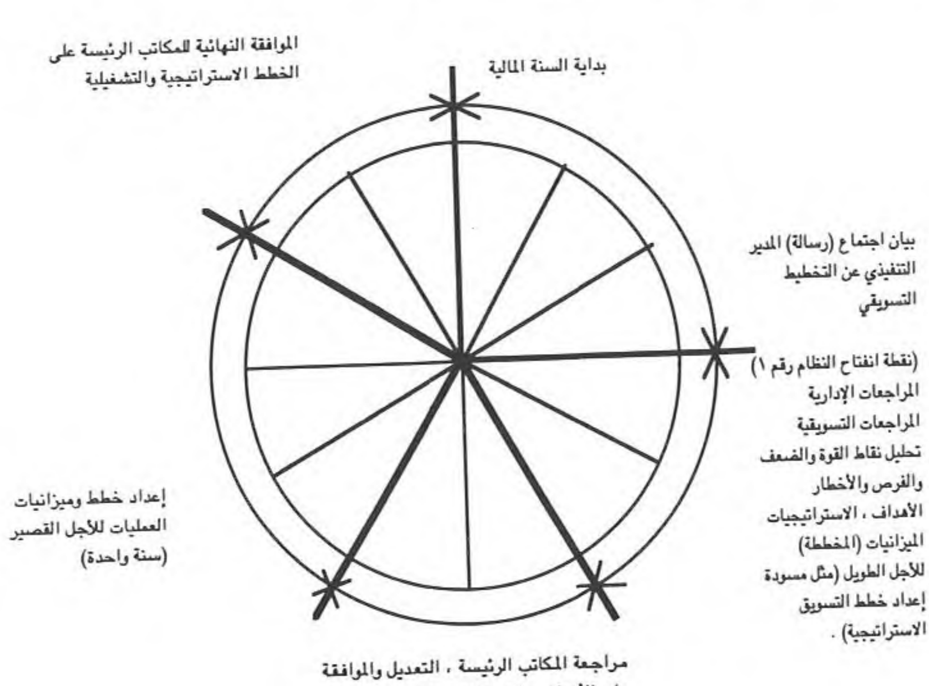


شكل (١٢ – ٦)

إن الأشكال السابقة توضح المبادئ الأساسية لتنفيذ عمليات التخطيط التسويقي في أي منشأة . وبغض النظر عن حجم المنشأة ونوعية أعمالها ، وسواء كانت منشأة دولية كبيرة أو منشأة تصدير صغيرة . كما توضح هذه الأشكال تسلسل المراجعات وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار ، والأهداف والاستراتيجيات والبرامج التنفيذية في المنشأة .

ويوضح الشكل (١٢ – ٧) الآتي طريقة أخرى لعرض عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنشأة ككل ، ففي هذا الشكل سوف يتم إضافة عنصر الوقت وإيضاح العلاقة بين رسالة المدير التنفيذي بخصوص التخطيط الاستراتيجي وخطط المنشأة طويلة الأجل وبين خطط العمليات التشغيلية قصيرة الأجل . وفي الشكل الأخير توقيتان

مـهـمـان ، يجب مـلاحظتـهمـا ، وهـمـا من المواقيت المهمـة في عـمليات التـخطيط ، وذلك عندما يقترب وقت تقويم الإدارة العليا للملاحظات والتحليلات والمراجعات التي أجرتها الإدارة الدنيـا ، ومن خـلال الاسـتـغـلال الجـيـد لهـاتين الفـرصـتين يمكن نقل عـمليـات التخطيط التسويقي من الركود والروتين والرتابة إلى الإبداع والإتقان . وأخـيـراً يجب النظر إلى هذه الأشكال والجداول السابقة كمجموعة واحدة لمعرفة كيفية دمج عمليات التخطيط التسويقي مع التخطيط العام للمنشأة .



شكل (١٢ - ٧)

الفكرة الأخيرة

وختاماً فإنه يجب أن نؤكد على أهمية التخطيط التسويقي وأنه لاينشأ من فراغ ، قد تبين من خلال خبراتنا ودراساتنا أن التخطيط التسويقي يظل من المهام صعبة التنفيذ ، وذلك لعدة أسباب منها : تعقد عمليات التخطيط ، وتأثير عمليات التخطيط على مراكز القوى في المنشأة ، وعلى الهياكل التنظيمية فيها ، وعلى ثقافة المنشأة التنظيمية بشكل عام .

وللأسباب السابقة ، ولإصرار قراء الطبعة الأولى من هذا الكتاب على أن تحتوي الطبعة الثانية على فصل أخير يحتوي على ملخص مختصر للنقاط الأساسية الموضحة في هذا الكتاب ، مع توضيح كيفية عمل نظام تخطيطي واقعي يتم فيه استعراض جميع مراحل التخطيط بشكل منطقي ومتسلسل بأسلوب الخطوة خطوة ، مع توفير كافة النماذج المساعدة على هذا ، لكي يصبح الأساس الذي تقوم عليه إجراءات التخطيط ، فقد أفردنا الفصل الثالث عشر لهذا الغرض . وقد أثبت هذا النظام نجاحه عملياً فقد تم استخدامه وتطبيقه بنجاح في كثير من الأعمال سواءً على مستوى المنشآت الصناعية الدولية أو على مستوى منشآت الخدمات .

وفي النهاية ، فإن نجاح نظام التخطيط التسويقي يعتمد وبشكل كبير على الفهم العميق لطبيعة التخطيط التسويقي وعلى الرغبة الجادة في قبول وتعليم هذا النظام للعاملين في المنشأة ومدى ملاءمته لظروف المنشأة الخاصة .

ولا شك أن النجاح يأتي من الخبرة ، والخبرة تأتي من ارتكاب الأخطاء ، ولكن يمكننا تقليل هذه الأخطاء إذا دمجنا المنطقية والتحليل السليم مع النماذج والإجراءات الموجودة في هذا الكتاب .

ولكن يجب التأكد من شيء واحد ، وهو أن هذه النماذج والإجراءات لن تعمل وحدها . ومع ذلك فإذا قرأت هذا الكتاب بتأمل ، واستخدمت النماذج بدقة فإن التخطيط التسويقي سوف يكون أحد أدوات القوة لديك والأساس الذي تقوم عليه أعمالك .

مع تمنياتنا لك بالتوفيق في جميع أعمالك .

أسئلة تطبيقية

١ – هل مفهوم الهرم التخطيطي مستخدم في منشأتك ؟

(ونعني بالهرم التخطيطي هو التدرج في عمليات التخطيط التسويقي بالطريقة الآتية :

المراجعة الشاملة ، ومن ثم تحليل SWOT ، وبعد ذلك وضع الأهداف والاستراتيجيات ومن ثم البرامج التنفيذية لتنفيذ الاستراتيجيات ووضع الأهداف) ، وإذا لم تكن هذه الطريقة مستخدمة فكيف تتم عمليات التخطيط لديكم ؟

٢ – إذا كان مفهوم الهرم التخطيطي مستخدماً في منشأتك ، فكيف يختلف عن الهرم التخطيطي الذي سبق تقديمه في هذا الكتاب ؟

٣ – صمّم نظاماً بسيطاً للتخطيط التسويقي في منشأتك ، أو وضح كيف يمكنك تطوير النظام المستخدم حالياً .

الفصل الثالث عشر

أسلوب الخطوة خطوة في

نظام التخطيط التسويقي

ينقسم هذا الباب إلى جزأين : الجزء الأول ، يحتوي على ملخص للنقاط الأساسية المتعلقة بالتخطيط التسويقي ، والجزء الثاني ، يحتوي على تصوير كيفية عمل تخطيط تسويقي واقعي يستفيد من جميع الأفكار والطرق والأساليب الواردة في هذا الكتاب ، وذلك على شكل خطوات متسلسلة ومترابطة من أجل إيجاد خطط تسويقية استراتيجية ووظيفية متكاملة .

أيضًا ، يُقدّم هذا الباب نماذج مقترحة للمديرين في المستويات الإدارية العليا الذين قد تقع على عاتقهم ويتولون مسئولية تلخيص العديد من الخطط الاستراتيجية التسويقية للوحدات الإدارية المختلفة ووضعها في وثيقة واحدة .

الجزء الأول
التخطيط التسويقي

الغرض من التخطيط التسويقي

يعد الغرض الأساس من التخطيط التسويقي هو معرفة وتحديد مصادر الفرص التنافسية للمنشأة .

ماهو التخطيط التسويقي ؟

التخطيط التسويقي هو مجموعة من الخطوات والأنشطة المنطقية التي تؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية وتكوين الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

لماذا يعد التخطيط التسويقي ضروريًا ؟

يعد التخطيط التسويقي ضروريًا للأسباب التالية :

- ازدياد الاضطرابات السوقية ، والتعقيد والمنافسة الشديدة .
- التغيرات التكنولوجية السريعة .

* بالنسبة للمنشأة فإن التخطيط التسويقي :

- يساعد على معرفة وتحديد مصادر الفرص التنافسية .

- يساعد على وضع وتطبيق طريقة منظمة للعمل داخل المنشأة .
- يساعد على تطوير وتحديد واجبات ووظائف أقسام المنشأة المختلفة .
- يساهم بزيادة التكامل والتفاعل بين الأقسام المختلفة في المنشأة .

* وبالنسبة للمديرين فإن وجود خطة تسويقية محدّدة يساعدهم على توصيل معلومات وأهداف محدّدة للمرؤوسين .

* بالنسبة لأقسام المنشأة الأخرى غير التسويقية ، فإنه يساعد على الحصول على الدعم والمساندة لوظيفة التسويق .

* بالنسبة للمرؤوسين فإنه يساعد على :
- وضع الأهداف والاستراتيجيات .
- زيادة العزم والتصميم لدى المرؤوسين لتحقيق الأهداف .
- الحصول على الموارد لتحقيق الأهداف .

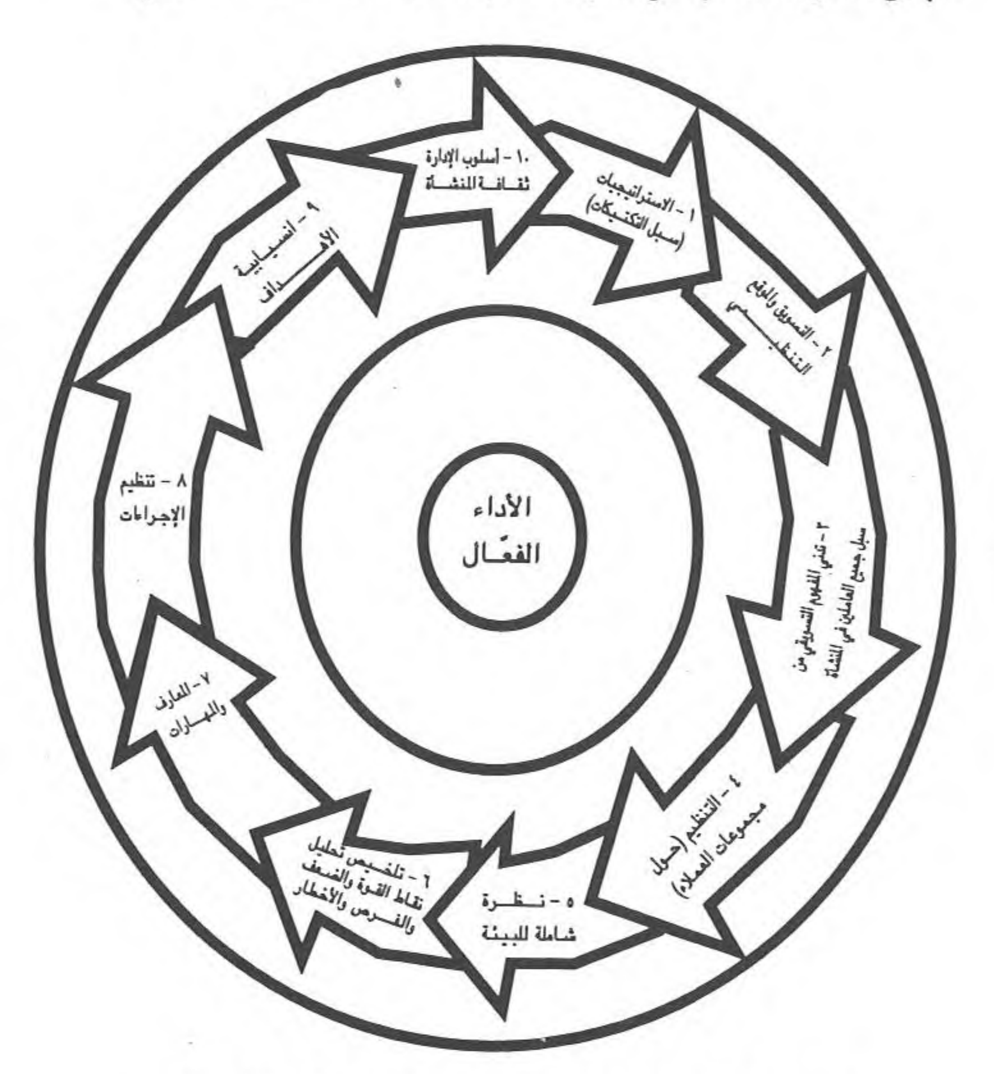
عشر عقبات في طريق التخطيط التسويقي

لقد تطرق هذا الكتاب إلى شرح مجموعة من العقبات التي تُقلّلُ من فعالية التخطيط التسويقي ، وهذه العقبات هي :

١ - الخلط بين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وبين التخطيط التكتيكي قصير المدى .
٢ - الفصل بين الوظيفة التسويقية والعمليات الأخرى.
٣ - الخلط بين وظيفة التسويق والمفهوم الحديث للتسويق الذي يهتم بتحديد احتياجات العملاء ومن ثم تلبية هذه الاحتياجات .
٤ - عقبات تنظيمية - مثل عدم القدرة على التحديد الدقيق للوحدات الاستراتيجية في المنشأة .
٥ - عدم وجود أو الضعف في إجراء التحليلات المتعمقة للظواهر والمشكلات .
٦ - الخلط بين الإجراءات والمخرجات (كالخلط بين إجراءات التخطيط التسويقي ومخرجات التخطيط التسويقي كالخطة التسويقية مثلاً) .
٧ - عدم وجود المعرفة والمهارات الضرورية .
٨ - عدم وجود طريقة منظمة لإنجاز عمليات التخطيط التسويقي .
٩ - عدم القدرة على تحديد أولويات للأهداف .
١٠ - عدم استقرار الإدارة ، فكثرة تغير المديرين ، مثلاً ، يتسبب في عدم ثبات المنشأة على طريقة معينة للتفكير والتخطيط التسويقي .

عشر نقاط لتذليل تلك العقبات :

الشكل (١٣ – ١) ملخص لـ (١٠) نقاط ، والتي أسماها المؤلف « طريقة المبادئ العشرة » للتغلب على العقبات العشر المذكورة آنفًا للتخطيط التسويقي .



التخطيط التسويقي من أجل التميز عن الآخرين شكل (١٣ – ١)

وفيما يلي شرح لهذه المبادئ العشرة المهمة في التخطيط التسويقي والتي تساعد في التغلب على عقبات التخطيط التسويقي :

- المبدأ الأول : الاستراتيجيات قبل التكتيكات

وفقًا لهذا المبدأ ، يجب أولاً إعداد الخطة التسويقية الاستراتيجية ، وهذا يتضمن التركيز على فحص البيئة الخارجية . والمعرفة المبكرة للقوى المختلفة في البيئة الخارجية ، وبالتالي إعداد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه القوى يتطلب المشاركة من جميع المستويات الإدارية في إعداد هذه الخطة .

إن أي خطة استراتيجية يجب أن تُغطي مدة زمنية تتراوح ما بين ثلاث إلى خمس سنوات ، وعند الانتهاء منها والموافقة على هذه الخطة ، فإنه عندئذ فقط يجب المبادرة بإعداد الخطة التسويقية السنوية ، فمن الخطأ الشائع البدء بعمل الخطة السنوية ومن ثم التنبؤ بالخطة طويلة الأجل .

- المبدأ الثاني : التسويق والموقع التنظيمي

من أجل تحقيق أهداف التخطيط التسويقي ، يجب وضع قسم التسويق أقرب ما يمكن من العميل ، وبالتالي فإن من الأفضل أن يكون قسما التسويق والمبيعات تحت رئاسة واحدة متى ما كان ذلك ممكنًا وعمليًا .

- المبدأ الثالث : التسويق كطريقة تفكير وعمل

التسويق هو إجراء إداري . بواسطته يتم استخدام جميع الموارد المتاحة لإشباع رغبات مجموعات العملاء من أجل تحقيق أهداف الأطراف المشاركة في العملية التسويقية . لذا فلا بد من اعتبار التسويق أولاً ، وقبل كل شيء ، طريقة تفكير تحكم وتضبط أنشطة وأعمال المنشأة ومن الخطأ النظر إلى التسويق على أنه فقط مجموعة من الأنشطة الوظيفية التي يجب أن تُؤدى .

- المبدأ الرابع : التنظيم حول مجموعات العملاء

وفقًا لهذا المبدأ يتم تنظيم نشاطات المنشأة بالتركيز على مجموعات العملاء بدلاً من التركيز على الأنشطة الوظيفية ، وبالتالي إنجاز الخطط التسويقية في الوحدات الاستراتيجية من المنشأة والتي تركز على مجموعات العملاء ، فبدون تخطيط تسويقي جيد في الوحدات الاستراتيجية ، فإن التخطيط التسويقي العام للمنشأة سوف يكون محدود الفائدة .

- المبدأ الخامس : التحليل الشامل للبيئة

لكي يكون هناك تحليل ومراجعة تسويقية فعّالة ، يجب اتباع مايلي :

* إعداد (قوائم الأسئلة) التي يجب الإجابة عليها من أجل إجراء التحليلات اللازمة وذلك وفقًا للمستويات الإدارية المختلفة في المنشأة .
* هذه القوائم يجب أن تُشكِّل القاعدة الأساس لنظم المعلومات الإدارية بالمنشأة .
* يجب أن يكون التحليل والمراجعة التسويقية أنشطة إلزامية.
* يجب ألاَ يُسمح للمديرين باستخدام مصطلحات غامضة للتهرب من المسئولية مثل قولهم « الوضع الاقتصادي السيئ » .
* يجب تشجيع المديرين على استخدام وتطبيق الوسائل والأدوات التسويقية المتاحة عند إجراء المراجعة التسويقية مثل دورة حياة المنتج ، ومحفظة المنتجات وغيرها .

- المبدأ السادس (١) : تحليل الفرص والأخطار

تحليل الفرص والأخطار SWOT Analysis يجب أن :

* يركز على العناصر والأسواق المهمة لمستقبل المنشأة .
* يكون تلخيصاً لما ورد بالتحليل والمراجعة التسويقية .
* يكون مختصراً ودقيقًا .
* يركز على العوامل الرئيسة فقط .
* يُحدِّد نقاط القوة والضعف لدى المنشأة مقارنةً بالمنافسين ، ويركز على المزايا والفرص التنافسية .

* يُحدِّد الفرص والأخطار الخارجية الرئيسة فقط .

* ينصب على الموضوعات الواقعية المتعلقة بالمنشأة ويجب تجنب النقاط التي لاعلاقة لها بالمنشأة .

* يتمكن القارىء بسهولة من فهم طبيعة أعمال المنشأة إلى الدرجة التي يتمكن معها من كتابة الأهداف التسويقية للمنشأة .

* يجب أن تكون الأسئلة الواردة في (SWOT) واضحة تمامًا ، ويجب توضيحها بعبارة « والذي يعني أن ... » وذلك حتى لا يكون هناك مجال للالتباس ويتم الحصول على التطبيقات والأجوبة الحقيقية .

* يجب الحذر من الاختصار الشديد والذي يحجب جزءًا من الصورة .

– المبدأ السادس (٢) : أهمية المعلومات

تعد المعلومات هي الأساس الذي تقوم عليه الخطة التسويقية ، فمن المعلومات (الداخلية والخارجية) تأتي القدرة على وضع وتنفيذ الخطة التسويقــية .

الخطة التسويقية هي القوة الفكرية والتي بواسطتها يتعرف المديرون على موقعهم في الأسواق مقارنة بالمنافسين (مع التعريف الدقيق بالمزايا التنافسية مثل التميز بانخفاض التكاليف ، الحصول على جزء من السوق ... الخ) ، وكذلك تحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها في فترة زمنية معينة ، وكيف يمكن تحقيق تلك الأهداف ، وماهي الموارد المطلوبة لذلك .

– المبدأ السابع : تنمية المعارف والمهارات

يجب التأكد من أن المسئولين عن التسويق في وحدات الأعمال الاستراتيجية المختلفة لديهم المعرفة والمهارات التسويقية الضرورية لأداء أعمالهم ، وبالأخص يجب التأكد من أن هؤلاء المديرين يفهمون ويعرفون كيفية استخدام الوسائل التسويقية الضرورية مثل :

*** المعلومات :**

· كيفية الحصول عليها .

. كيفية استخدامها .

*** تحديد موقع المنتج :**

. تقسيم السوق .

. مصفوفة آنسوف .

. تحليل بورتر .

*** تحليل دورة حياة المنتج :**

. تحليل الفجوة .

*** إدارة المحافظ :**

. مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية .

. مصفوفة السياسات التوجيهية .

*** إدارة المزيج التسويقي :**

. المنتج .

. السعر .

. التوزيع .

. الترويج .

بالإضافة إلى ما سبق ، فإن رجال التسويق يحتاجون إلى معرفة تامة بمهارات الاتصال .

ـ المبدأ الثامن : تنظيم الإجراءات

إنه من الضروري أن يكون هناك إجراءات مكتوبة ونماذج خاصة بالتخطيط التسويقي وذلك :

١ - للتأكد من أن جميع الموضوعات قد أُخذت بعين الاعتبار وبطريقة منظمة .

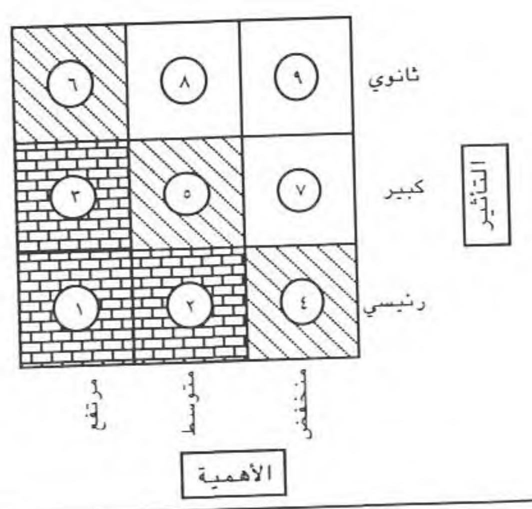
٢ - لتحقيق التناسق بين العناصر الضرورية للتخطيط الاستراتيجي في جميع الوحدات الإدارية الاستراتيجية .

٣ - لمساعدة الإدارة العليا على مقارنة الأعمال المختلفة - في حالة كون المنشأة تعمل في أنشطة مختلفة - ، وكذلك للمساعدة في فهم الحالة العامة والمستقبلية للمنشأة .

– المبدأ التاسع : أولوية ترتيب الأهداف

يجب التأكد من أن جميع الأهداف مرتبة حسب الأولوية بناءً على مدى تأثير هذه الأهداف على المنشأة ، وبناءً على مدى ضرورتها ، كما يجب التأكد أن الموارد قد تم توزيعها بناءً على تلك الأولويات .

شكل (١٣ – ٢) يوضح طريقة مقترحة لترتيب الأهداف حسب الأولوية والأفضلية :



التوزيع المحتمل للوقت والموارد (٪)

١-٣٠٪	٤-١٢٪	٧-٨٪
٢-١٥٪	٥-١٠٪	٤-٨٪
٣-١٢٪	٦-٨٪	١-٩٪
٥٧٪	٣٠٪	١٣٪

شكل (١٣ – ٢)

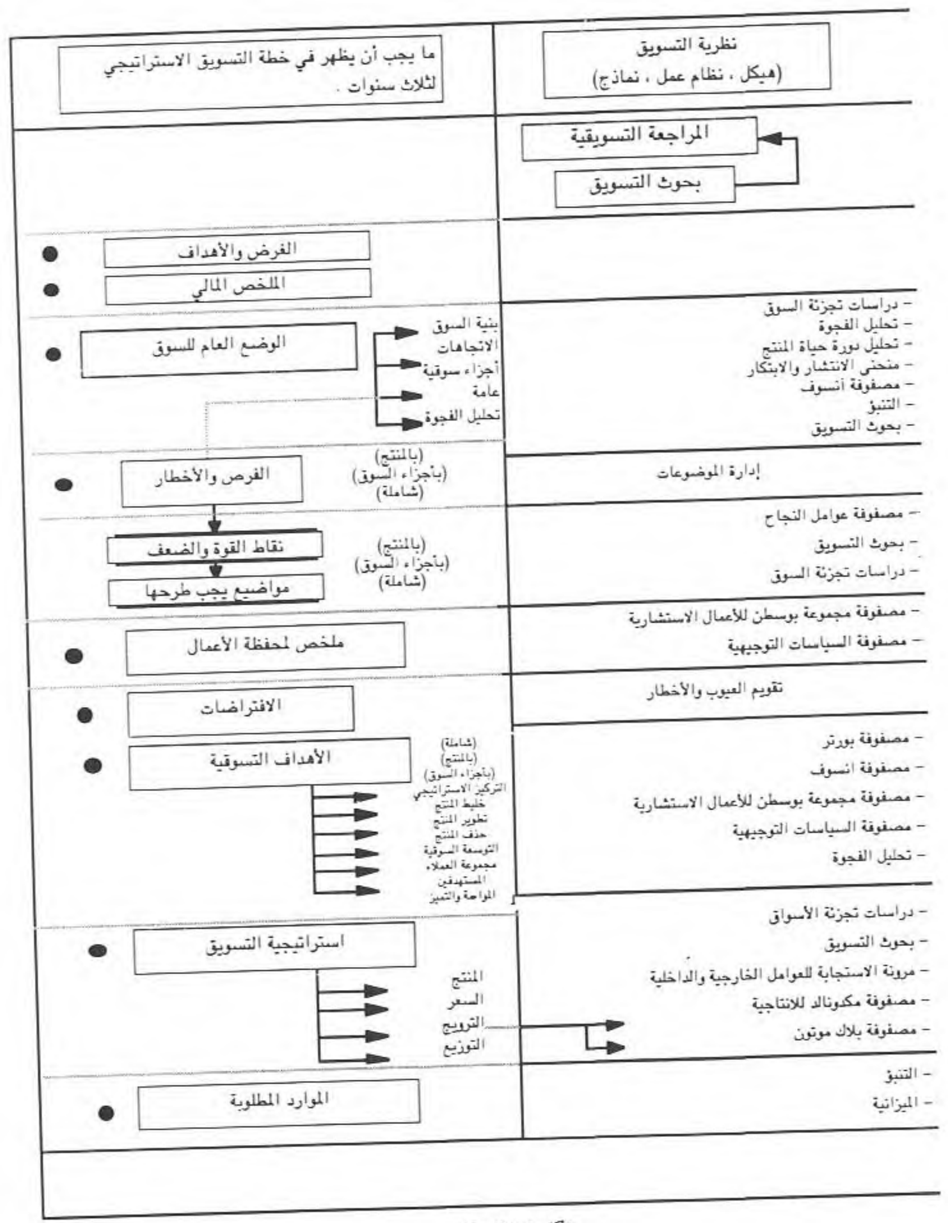
- المبدأ العاشر : دعم الإدارة العليا

إن التخطيط التسويقي لا يمكن أن يكون فعّالاً بدون دعم ومشاركة من القيادة العليا للمنشأة ، وبالرغم من دعم القادة بالمنشأة ، فإن نوعية التخطيط التسويقي يجب أن تتلاءم والمرحلة الحالية من دورة حياة المنشأة والتي يجب معرفتها قبل البدء بالتخطيط التسويقي .

الخلاصة

الشكل (١٣ - ٣) يوضح ملخصًا لمحتويات الخطة التسويقية الاستراتيجية بالإضافة إلى قائمة للوسائل والهيكل والإطار العام الذي يمكن تطبيقه على كل خطوة من خطوات التخطيط التسويقي .

مما سبق يمكن معرفة أن التخطيط التسويقي لا يمكن أن يتم فقط من خلال الخطوات المتتابعة والتي يتم وصفها في كثير من كتب وأدبيات التسويق . وعندما تبدأ المنشأة في التخطيط التسويقي فإنها تبدأ بمواجهة العديد من الإجراءات والمشكلات المعقدة التي يمكن أن تعترض سير وتقدم هذا التخطيط ، ولكن عندما تكون الإدارة على دراية بتلك العقبات قبل وقوعها ، فإن هناك فرصة للنجاح باستخدام طريقة نظام التخطيط التسويقي المصمَّم على طريقة الخطوات المرتبة والمتسلسلة - والذي سوف نتطرق له في الجزء الثاني من هذا الفصل - وبالتالي عمل خطة تسويقية فعّالة مما يعود بالفائدة على المنشأة بما في ذلك استحداث مميزات وفرص تسويقية تنافسية جديدة ، ولكن في حالة إغفال تلك الأساليب فإن التخطيط التسويقي سوف يبقى حبراً على ورق .



نظرية التسويق
(هيكل ، نظام عمل ، نماذج)
ما يجب أن يظهر في خطة التسويق الاستراتيجي لثلاث سنوات .
المراجعة التسويقية
بحوث التسويق
الفرض والأهداف
الملخص المالي
- دراسات تجزئة السوق
- تحليل الفجوة
- تحليل دورة حياة المنتج
- منحنى الانتشار والابتكار
- مصفوفة أنسوف
- التنبؤ
- بحوث التسويق
بنية السوق
الاتجاهات
أجزاء سوقية
عامة
تحليل الفجوة
الوضع العام للسوق
إدارة الموضوعات
(بالمنتج)
(بأجزاء السوق)
(شاملة)
الفرص والأخطار
- مصفوفة عوامل النجاح
- بحوث التسويق
- دراسات تجزئة السوق
نقاط القوة والضعف
مواضيع يجب طرحها
(بالمنتج)
(بأجزاء السوق)
(شاملة)
- مصفوفة مجموعة بوسطن للأعمال الاستشارية
- مصفوفة السياسات التوجيهية
ملخص لمحفظة الأعمال
تقويم العيوب والأخطار
الافتراضات
الأهداف التسوقية
(شاملة)
(بالمنتج)
(بأجزاء السوق)
التركيز الاستراتيجي
خليط المنتج
تطوير المنتج
حذف المنتج
التوسعة السوقية
مجموعة العملاء
المستهدفين
المواجهة والتميز
- مصفوفة بورتر
- مصفوفة انسوف
- مصفوفة مجموعة بوسطن للأعمال الاستشارية
- مصفوفة السياسات التوجيهية
- تحليل الفجوة
- دراسات تجزئة الأسواق
- بحوث التسويق
- مرونة الاستجابة للعوامل الخارجية والداخلية
- مصفوفة مكدونالد للانتاجية
- مصفوفة بلاك موتون
استراتيجية التسويق
المنتج
السعر
الترويج
التوزيع
- التنبؤ
- الميزانية
الموارد المطلوبة

شكل رقم (١٣ - ٣)

الجزء الثاني
نظام التخطيط التسويقي

مقدمة

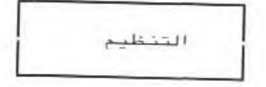
يقع نظام التخطيط التسويقي الذي نحن بصدد الحديث عنه في جزأين :

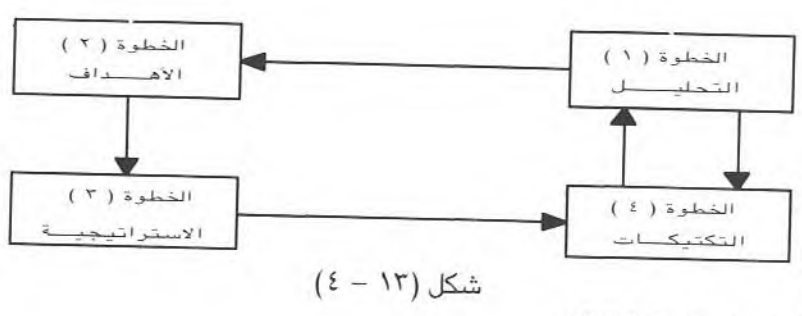
الجزء (أ) يقدم طريقة متدرجة (خطوة - خطوة) لكيفية إعداد خطة تسويقية استراتيجية (طويلة المدى) وتشغيلية (قصيرة المدى) ، أما الجزء (ب) فيهتم بما يظهر فعلاً في الخطة التسويقية الاستراتيجية السنوية والذي أُطلق عليه اسم « وثائق الخطة التسويقية الاستراتيجية » و « وثائق الخطة التسويقية السنوية » .

أخيرًا ، فإن الجزء (أ) يتطرق إلى أهمية إعداد خطة شاملة تضم الخطط التسويقية الخاصة بالوحدات الاستراتيجية للمنشأة ، كما أن هناك مجموعة مقترحة من النماذج في الجزء (ب) تحت مسمى «أمثلة لكيفية إعداد الخطط الاستراتيجية الشاملة» .

الجزء (أ)

هناك أربع خطوات رئيسة للتخطيط التسويقي كما يوضحها الشكل (١٣ - ٤) والتي يجب أن تتبعها كل وحدة أعمال استراتيجية * تريد أن تنمي وتطور أعمالها :





شكل (١٣ - ٤)

* التعليق في الصفحة التالية .

١ – التحليل : يجب أن تقوم وحدة الأعمال الاستراتيجية بتحليل السوق بالإضافة إلى تحليل وتحديد موقعها في ذلك السوق مقارنة بالمنافسين .

٢ – الأهداف : بناء على ذلك التحليل ، يجب تحديد مجموعة من الأهداف التسويقية والمالية والتي يجب أن تتصف بالواقعية ، وأن تتكامل وتتناسب مع أهداف المنشأة ككل .

٣ – الاستراتيجية : يجب تحديد ومعرفة الاستراتيجية العامة للوحدات الاستراتيجية والتي سوف تُحقّق تلك الأهداف ، وهذه الاستراتيجية يجب أن تكون متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمنشأة .

٤ – التكتيكات : يجب على الإدارة أن تدمج التحليل والأهداف والاستراتيجيات من أجل استخدامها كأساس وقاعدة أساسية للتكتيكات أو وسائل تنفيذ الخطة ، وأن تكون هذه الأساليب قادرة على تطبيق الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة .

ويمكن التعبير عن هذه الإجراءات في نوعين من الخطط التسويقية . الخطة التسويقية الاستراتيجية والخطة التسويقية التكتيكية ، والتي يجب أن تكونا متناسقتين مع النماذج الموضحة في هذا النظام ، وقد تم تصميم هذه النماذج لوحدات الأعمال الاستراتيجية لإعطائها القدرة على اتباع طريقة منطقية للتخطيط الناجح .

---

* وحدة الأعمال الاستراتيجية تتميز بالتالي :
- التشابه في المنتجات والمنافسين .
- تعد منافساً في السوق ، كما أنها قد تنافس بعضها داخلياً .
- متباينة وسهلة التعريف .
- لها مدير يتحكم في المجالات التي تؤدي إلى نجاحها .

ليس بالضرورة أن تكون وحدات الأعمال الاستراتيجية مشابهة للوحدات الوظيفية وبالتالي فإن تحديدها يمكن أن يكون على أساس المنتج أو المستهلك أو مجموعة منتجات أو مجموعة مستهلكين .

هناك نقطتان مهمتان حول الخطة التسويقية يجب ذكرهما :

١ - أهمية وجود أجزاء متباينة في الخطة - ففي النهاية تكون خطة التسويق الاستراتيجية خطة تنفيذية ، وهذا بدوره يجب أن ينعكس في الوثيقة النهائية ، فالجزء التنفيذي من الخطة الاستراتيجية يتمثل بالخطط التسويقية السنوية التي تمثل في مجموعها (أي الخطط السنوية) الخطة الاستراتيجية .

٢ - حجم الجزء الخاص بالتحليل - فهذا الجزء يجب أن يوفر القدرة على بناء خطة تنفيذية جيدة مما يستدعي جمع كمية كبيرة من المعلومات والبيانات الإحصائية التي يجب أن تُجمع وتُحلّل ، وهناك نموذج تحليلي سوف تجده في الجزء الخاص بقاعدة البيانات الخاصة بتوثيق الخطة التسويقية الاستراتيجية .

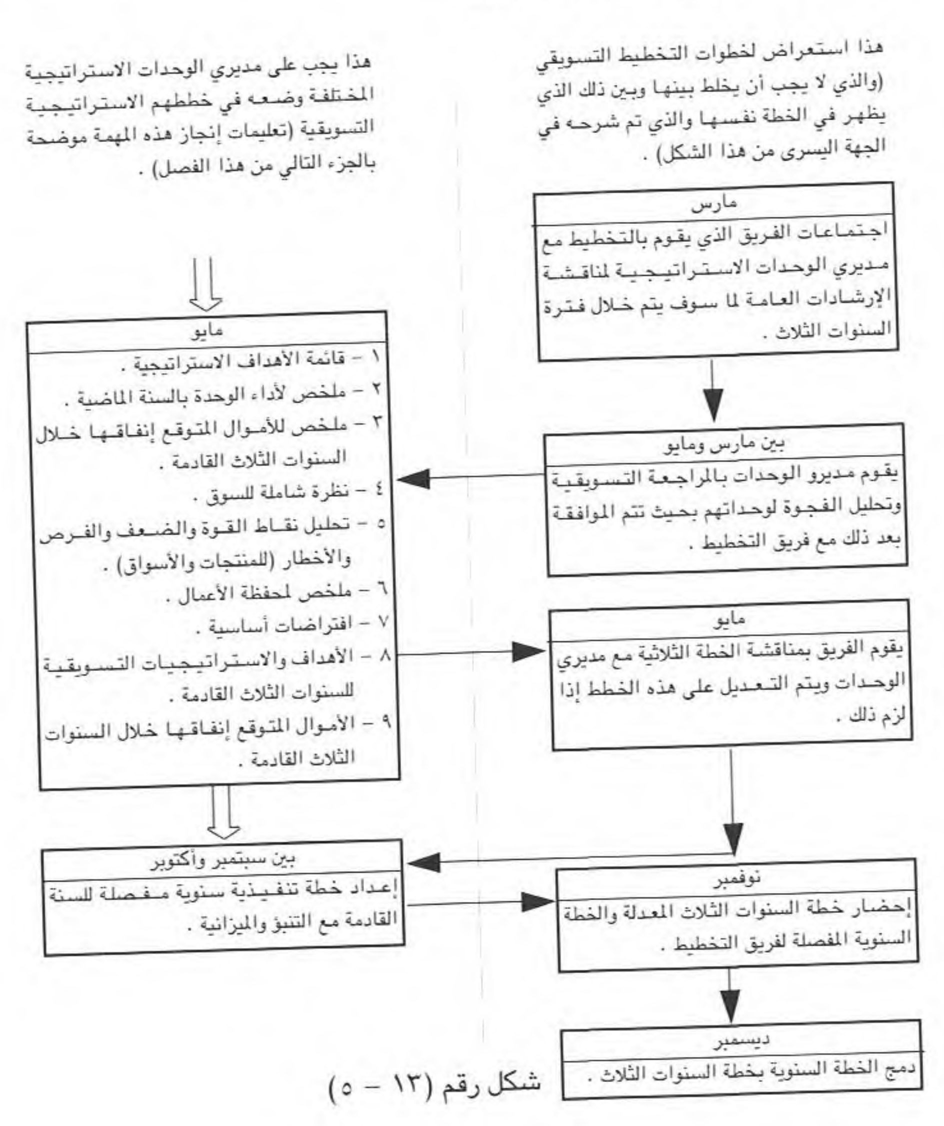
يُفترض أن تزود كل وحدة أعمال استراتيجية قاعدة البيانات بالمعلومات الدقيقة التي يجب أن تُمثل النتائج الأساسية للتحليل ، وليس فقط مجموعة من المعلومات السطحية ، وبالتالي فمن المتوقع أن تُركز هذه النتائج على الأشياء المهمة فقط ، لذلك فإن الجزء الخاص بالتحليل يجب أن يشمل تلخيصاً موجزاً للمعلومات الضرورية فقط .

قاعدة النظام

كل وحدة أعمال استراتيجية بالمنشأة لديها مستويات مختلفة من الفرص وذلك حسب الظروف السوقية ، وبالتالي فإن كل وحدة أعمال يجب أن تُدار بما يتناسب مع طبيعتها ، وفي الوقت نفسه يجب على مدير كل وحدة أعمال إدارية أن يديرها ضمن الإطار العام للمنشأة وبما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية العامة . والنظام الذي اقترحناه في هذا الكتاب يوفر الإجراءات التي يُمكن أن تُحقّق تلك الأهداف إذا اُتُّبعت بدقة .

الجزء (أ) يشمل الصيغة العامة للخطة التسويقية ويتضمن شرحاً للخطوات المختلفة . فهذا الجزء يشرح بوضوح وبساطة ما الذي يجب إنجازه، وفي أي وقت يجب تنفيذه ، وذلك بالنسبة للخطة التسويقية متوسطة الأجل (٣ سنوات) والخطة السنوية والتي تكون - في العادة - أكثر تفصيلاً .

وهناك مجموعة من المصطلحات المُستخدمة في التخطيط التسويقي سوف تجدها في نهاية هذا الكتاب ، كما أن هناك نموذجًا للتخطيط التسويقي تجده موضحًا بالشكل (١٣ – ٥) والذي افترضنا فيه أن السنة المالية تبدأ من شهر يناير وتنتهي في نهاية شهر ديسمبر وذلك من أجل التبسيط .



شكل رقم (١٣ – ٥)

الأجزاء التالية تشرح كيفية تنفيذ الخطوات المختلفة للتخطيط التسويقي .

المراجعة التسويقية

[يجب استكمال المراجعة التسويقية ما بين شهري فبراير ومايو من كل عام]

ملاحظة : هذه المراجعة لا تظهر في الخطة التسويقية .

لا شك أن كل سوق من الأسواق يحتوي على مجموعات متباينة من العملاء ، وليس بالضروري أن تكون هذه الأسواق جميعها مربحة لوحدات الأعمال الاستراتيجية . ولكي نتعرف على الفرص التسويقية والتي يمكن أن تكون مربحة لتلك الوحدات الاستراتيجية يجب تقسيم أي سوق إلى أجزاء مختلفة ، ومن ثم القيام بتحليل المبيعات المتوقعة لكل منتج في كل جزء من أجزاء السوق . وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان أن تقوم وحدات الأعمال الاستراتيجية بتحليل وتقويم الأجزاء الرئيسة للسوق بالإضافة إلى أي أجزاء أخرى يتوقع أن تكون مهمة لتلك الوحدات .

ومن الأشياء غير السارة ، التي يمكن أن تحدث ، عدم توفر المعلومات الأساسية المطلوبة لإتمام عملية المراجعة التسويقية ، لذلك لابد من بذل الجهد وتوفير الموارد اللازمة لهذه العملية . فالمراجعة التسويقية الجيدة في كل جزء من السوق سوف تُقدّم الأساس الذي يمكن أن تقوم عليه عملية تحديد الأهداف وإعداد خطط المنشأة .

من أجل إعداد نظام فعّال للتخطيط التسويقي ، فإنه يجب تزويد مستخدمي النظام بقائمة مُتفق عليها حتى يمكن لجميع الوحدات الاستراتيجية التي تستخدم هذا النظام أن تستخدم مصطلحات متشابهة للمنتجات والأسواق . وسوف نقدم مثالاً لهذه القائمة في الجدول (٣ - ١) . كما يجب ملاحظة أهمية استخدام معيار أكثر تفصيلاً كلما كان ذلك مناسبًا . ومثال ذلك المواقع الجغرافية ، التنظيم (مركزي أو غير مركزي) ، عادات الشراء (الحساسية للأسعار ، الميزانية الثابته ... الخ) ، درجة الاندماج ، قنوات التوزيع ، وغير ذلك .

جدول (١٣-١)

بعض الأمثلة لبعض الأجزاء السوقية الصناعية والبحرية ومجموعات المنتجات الصناعية .

الأسواق الصناعية المهمة	ملاحظات توضيحية
مصنع الحديد	
مصنع معدات النقل	
هندسة ميكانيكية عامة/ منتجات حديدية جاهزة	
الزجاج والسيراميك	زجاج ومنتجات السيراميك
نقل الركاب والبضائع	
موزعو معدات النقل والمقاولات	
مباني ومقاولات	
الغابات والأخشاب	
الفحم والأحجار	
صناعة الأطعمة ، المشروبات والتبغ	
النفط والغاز	التنقيب وتكرير البترول والغاز الطبيعي باستثناء مناطق البترول المغطاة بالمياه .
توليد ونقل الكهرباء	
الأسمنت والآجر (القرميد)	صناعة المواد غير المعدنية ، باستثناء الزجاج والسيراميك .
النسيج	صناعة النسيج وإنتاج الألياف .
صناعة الجلود	
صناعة الأوراق	
الملاحة الجوية	باستثناء الطيران الحربي والصناعات الفضائية .
الدفاع الوطني	
الحكومة المركزية والمحلية	
الموزعون الصناعيون	بائعو الجملة للمعدات الصناعية وبائعو قطع الغيار .
المطاط ، الكيماويات ، البلاستيك	باستثناء زراعة المطاط .

أسواق الصناعات البحرية المهمة
سعة عالمية أكبر من ٤٠٠,٠٠٠ طن * ناقلات نفط * ناقلات الكيماويات * حافظات مواد * ناقلات عامة * ناقلات الجملة * سعات مختلفة سعة عالمية / ساحلية أقل من ٤٠٠,٠٠٠ طن * ناقلات النفط * ناقلات الكيماويات * حافظات مواد * ناقلات عامة * ناقلات الجملة * سعات مختلفة صيادة الأسماك * الصناعة البحرية * تجهيز الأشرعة * وحدات عمل مختلفة * قوارب الصيد الصغيرة المسارات المائية في اليابسة * كوابح القوارب * عسكرية ، الخ
مجموعات المنتجات الصناعية
منتجات السيارات * زيوت المحركات * زيوت ناقل الحركة * زيوت الكوابح * السوائل المانعة للتجمد وماء الاديتر * الشحوم * مختلفة (أخرى)

منتجات أعمال الحدادة

* زيت القطع
* زيت الدوران
* معالجة الحرارة
* منتجات معالجة الأسطح
* مانع التآكل
* مواد اختبار غير ضارة
* مواد تنظيف كيميائية

مواد التشحيم الصناعية العامة

* هيدروليك
* مانع الحريق
* أخرى
* زيت الكوابح
* زيت المضخات
* زيت نقل الحرارة
* الشحوم
* زيت الدوران
* أخرى

زيوت الطيران

* زيوت المحركات
* زيوت ناقل الحركة
* زيوت الهيدروليك
* الشحوم
* أخرى

منتجات أخرى

* زيوت بيضاء
* زيوت كهربائية
* زيوت معالجة
* زيوت المطاحن
* كيميائيات الجلود

كيميائيات للغسيل والغسيل الجاف

الهلام البترولي

يجب أن يقوم كل مدير بتحليل المعلومات الخاصة بالوحدة الاستراتيجية التي يشرف عليها ، كما يجب أن يستخدم المعلومات الداخلية بالإضافة إلى نظام المعلومات التسويقي الخاص بوحدته الاستراتيجية لإكمال هذا التحليل . وفي هذه المرحلة ربما يكون من الأفضل أن يقوم مديرو الوحدات الاستراتيجية المختلفة بتقديم ملخص عن الاتجاهات الرئيسة للسوق والصناعة للمرؤوسين المشاركين في هذا التحليل . وهذا التحليل يتطلب كمية من المعلومات أكبر مما هو مطلوب لإتمام الخطة التسويقية نفسها ، وبالتالي فمن الواجب على جميع المديرين إعداد ملفات تحتوي على مسئولياتهم وأعمالهم خلال العام ، والذي يمكن اعتباره مرجعًا لإعداد الخطة ، كما يمكن استخدامه أيضًا لأغراض أخرى متنوعة . ومن الضروري معرفة أن هذه المراجعة (التي تعتمد على ملفات أعمال المديرين) ليست خطة تسويقية ولا يجب أن تظهر أي وثيقة من وثائق المراجعة التسويقية في خطط الأعمال المختلفة .

في الأجزاء التالية (١ - ٩) سوف نقوم بشرح مايجب أن يظهر في الخطط التسويقية التي يجب أن تكتمل بنهاية شهر مايو من كل سنة ، موضحين الإجراءات والتعليمات ، أما نماذج الخطة الاستراتيجية التسويقية فسوف تُقدَّم في الجزء (ب) .

١ - أغراض وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU Mission Statement

أول ما يظهر في الخطة التسويقية هو الغرض من تكوين وحدات الأعمال الاستراتيجية ، ويكون ذلك بشكل منطقي وواضح ، لذلك يجب أن تُغطى النقاط الآتية :

١ - دور ومساهمة الوحدة - ومثال ذلك ، أن تكون تلك الوحدة مساهمة في تحقيق الأرباح ، أو في خدمة العملاء ، أو أن تقوم بالبحث عن الفرص التسويقية .

٢ - تعريف الأعمال - ومثال ذلك ، الاحتياجات التي تقوم الوحدة بإشباعها أو المنافع التي تُقدّمها ، وعند وضع هذا التعريف يجب ألاّ يكون التعريف واسعًا جدًا أو ضيقًا جدًا .

٣ - الميزة التنافسية - وهذا يجب أن يكون ملخصًا قصيرًا بالميزات المتعلقة فقط بوحدة الأعمال الاستراتيجية الخاصة بك ، وبالتالي فالعبارات التي يمكن أن تشمل المنافسين لا تكون كافية ، ولا تميّز وحدتنا الاستراتيجية عن المنافسين .

٤ – اتجاهات المستقبل – وهذا يشمل ملخصاً للأشياء الأساسية والتي سوف تُعطى اهتماماً كبيراً (مثل الانتقال إلى جزء جديد من السوق) .

ملاحظة : هذا هو النموذج الأول من الوثيقة الخاصة بخطة التسويق الاستراتيجية .

٢ – ملخص لأداء وحدات الأعمال الاستراتيجية :

يهدف هذا الجزء إلى إعطاء نظرة شاملة للنشاطات التسويقية الخاصة بوحدات الأعمال ككل ، بالإضافة إلى إعطاء ملخص كمي للأداء ، كما هو موضح بالجدول (١٣ – ٢) ، ويجب على مديري الوحدات الاستراتيجية إعطاء ملخص للأسباب وراء الأداء الإيجابي (وكذلك الأداء السلبي) خلال العام .

يجب استخدام الدخل الثابت (ت – ١) لإعطاء مقارنة منطقية ، كما يجب استخدام إحدى السنوات كقاعدة أساسية لاستخدامها في أي مقارنات أو تنبؤات قد تظهر لاحقاً .

	قبل ثلاث سنوات	قبل سنتين	السنة الماضية
حجم المبيعات / دوران المبيعات			
الربح الصافي (٪)			
الربح الإجمالي (بالريال)			

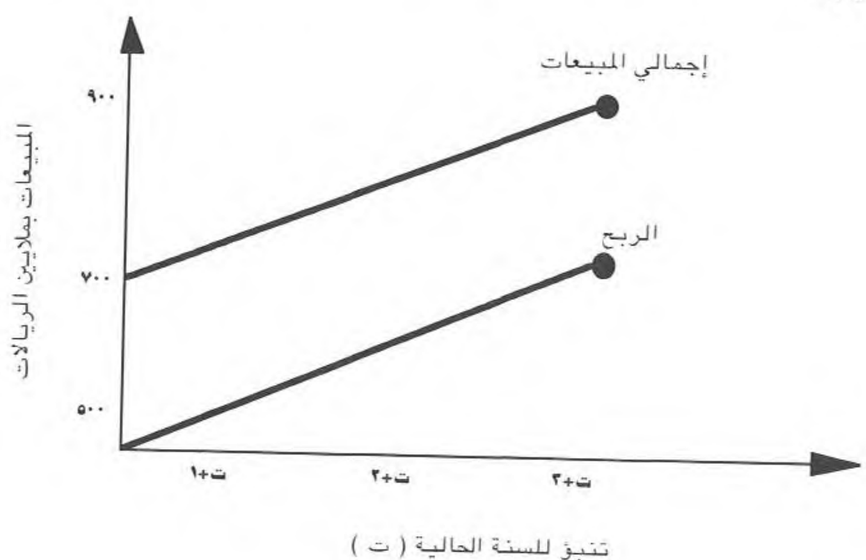
الجدول (١٣ – ٢)

ملاحظة : هذا هو النموذج الثاني من الوثيقة الخاصة بخطة التسويق الاستراتيجية .

٣ - ملخص للمصاريف المالية المتوقعة :

[هذا هو العنصر الثالث الذي يظهر في الخطة التسويقية]

الغرض الأساس من هذا الجزء هو إعطاء قارئ الخطة النتائج المالية المتوقعة على مدى ثلاث سنوات كاملة . وهذا الجزء يجب أن يُقدَّم على شكل بياني (كما في الشكل ١٣ - ٦) بالإضافة إلى تعليق مختصر على النتائج المالية ، مثل « خطة السنوات الثلاث هذه توضح ارتفاعًا في المبيعات من ٧٠٠,٠٠٠ مليون جنيه إلى ٩٠٠,٠٠٠ مليون جنيه وارتفاعًا في الأرباح الأولية من ١٠٠,٠٠٠ مليون إلى ٤٠٠,٠٠٠ مليون والغرض من هذه الخطة التسويقية هو كيفية الحصول على مقدار الزيادة التي يمكن تحقيقها » .



شكل ١٣ - ٦

ملاحظة : النموذج الثالث من وثيقة الخطة التسويقية الاستراتيجية يتطلب استكمال نموذج التخطيط الاستراتيجي (تحليل الفجوة) ، مع ملاحظة أن أهداف وحدات

الأعمال الاستراتيجية لابد أن تتفق مع أهداف المنشأة ككل ، مع محاولة جعل وحدة الأعمال الاستراتيجية الأفضل من بين مثيلاتها المنافسة ، والنموذج الرابع من وثيقة التخطيط التسويقي الاستراتيجي يشمل هذه النقطة .

٤ – نظرة شاملة للسوق :

يقدم هذا الجزء صورة مختصرة للسوق بشكل عام قبل الدخول في التفاصيل الخاصة بأجزاء السوق والتي تعد قلب الخطة التسويقية .

يقوم نظام التخطيط التسويقي على مبدأ تجزئة السوق إلى مجموعات متجانسة من العملاء . وكل مجموعة من هذه المجموعات لها خصائصها المميزة والتي يمكن التعبير عنها بمصطلحات تسويقية مفهومة . وقد تم اتباع هذه الطريقة (تجزئة السوق) لأنها تُمكن مديري الوحدات الاستراتيجية من تطوير أسواقهم ، كما أنها أكثر فائدة في الكشف عن نقاط الضعف والفرص التسويقية من الطريقة التي تستخدم المنتج أساساً للتقويم ، فنادراً ما يتم استخدام المنتج في هذه العملية وخاصة عندما يكون هناك فروق بين مجموعات المستهلكين في الأسواق التي تنافس فيها المنشأة .

وعلى الرغم من صعوبة إعطاء تعليمات دقيقة حول عرض هذا الجزء من الخطة التسويقية ، إلاّ أن من الممكن عرض ملخص يتضمن نظرة شاملة للسوق والذي يُلخص ما يعده المديرون التغييرات الأساسية في الأسواق التي ينافسون فيها (وذلك بعد استكمال المراجعة التسويقية) .

ولإكمال هذا الجزء يجب على المديرين أخذ النقاط التالية في الاعتبار :

١ – ماهي المنتجات الرئيسة ، والأسواق (أو أجزاء الأسواق) التي يحتمل أن يكون للمنشأة فرص مناسبة فيها .

٢ – كيف تتغير تلك المنتجات والأسواق ؟ ومثال ذلك . ماهي الأسواق التي تنمو وماهي الأسواق التي تنكمش ؟

ويجب أن يكون هذا الجزء مختصراً ، وأن يحتوي على بعض الملاحظات والتعليقات من قِبل مديري الوحدات الاستراتيجية حول مايحدث في الأسواق الخاصة بهم . ومن

المفيد جداً أن يعرض مديرو الوحدات الاستراتيجية أكبر كمية ممكنة من هذه المعلومات عن طريق الوسائل المرئية مثل الرسوم البيانية ، ودورة حياة المنتج ... الخ .

ملاحظة : هذا هو النموذج الخامس من الوثيقة الخاصة بخطة التسويق الاستراتيجية .

د - تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والأخطار للمنتجات والمشاريع والأسواق الرئيسة :

لاتخاذ القرار الخاص بالأهداف التسويقية والاستراتيجيات المستقبلية ، يجب في البداية تلخيص الموقع السوقي الخاص بوحدة الأعمال الاستراتيجية والذي تم عمله في الجزء السابق ، أما ما يتعلق بالمنتجات والأسواق الرئيسة التي أُلقي عليها الضوء في الجزء السابق فإن المراجعة التسويقية يجب تلخيصها في نماذج لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار للوحدات الاستراتيجية ، بحيث تجيب على التساؤلات التالية :

* ماهي الفرص التسويقية المتاحة لوحدة الأعمال الاستراتيجية ؟
* ماهي الأخطار الحالية والمستقبلية التي تواجهها وحدة الأعمال الاستراتيجية في كل جزء مهم في السوق ؟
* ماهي نقاط القوة والضعف التي تتميز بها وحدة الأعمال الاستراتيجية مقابل منافسيها . بمعنى آخر لماذا يفضل العملاء (الحاليون أو المتوقعون) التعامل مع منشأتنا بدلاً من المنافسين ؟

توجيهات لإكمال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار :

النظرة الشاملة للسوق والتي عرضناها في النقطة الرابعة قد عرّفت مايمكن اعتباره المنتجات والأسواق الرئيسة التي يجب التركيز عليها من جانب المنشأة . ومن المفيد أن نُقدّم ملخصاً لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار لكل منتج وسوق من منتجات وأسواق المنشأة ، ويجب أن تكون هذه التحليلات مختصرة وممتعة للقارئ ويجب أن تنصب فقط على الأجزاء الرئيسة من السوق .

الجزء الأول في هذا التحليل يتناول نقاط القوة ونقاط الضعف ، أما الجزء الثاني فيشرح كيفية إكمال التحليل الخاص بالفرص والأخطار . في حين يلخص الجزء الثالث المواضيع المهمة التي يجب التحدث عنها ، أما الجزء الرابع فيناقش الفرضيات والأهداف التسويقية والاستراتيجيات الخاصة بكل منتج وبكل جزء من السوق . ويلخص الجزء الخامس مواقع المنافسين في السوق . وفيما يلي شرح موجز لهذه الأجزاء من التحليل :

(أ) عوامل النجاح في نوع معين من الأعمال :

في هذا الجزء من التحليل ، يجب توضيح كيف يمكن لمنافس يريد أن يقدم منتجًا في جزء معين من السوق أن ينجح ، فدائمًا يكون هناك بعض العوامل التي تُحدّد مدى نجاح المنشأة مثل : أداء المنتج ، كفاءة الخدمة ، سرعة الخدمة ، انخفاض التكاليف وغير ذلك من العوامل الرئيسة في مثل هذه النوعية من الأعمال ، والتي تُحدّد أهم عوامل النجاح .

لذا يجب عليك أن تعد ملخصًا بنقاط القوة ونقاط الضعف وعلاقتها بتلك العوامل الضرورية للنجاح التي سبق أن عرّفتها . وحتى تتمكن من عمل ذلك، ربما تحتاج إلى أن تأخذ بالحسبان خصائص بعض المنافسين الذين يشاركونك السوق ، وذلك لمعرفة الأسباب وراء نجاح منشأتك وماهي نقاط الضعف التي يجب مناقشتها في خطة السنوات الثلاث القادمة .

هذه العوامل تُسمى « عوامل النجاح الضرورية » وهي موضحة بالشكل (١٣ - ٧) ويجب عليك أن تزن كل عامل من ١٠٠ (مثال ذلك ، العامل ١ = ٦٠ ، العامل ٢ = ٢٥ ، العامل ٣ = ١٠ والعامل ٤ = ٥) كما يُقترح أن تُقوّم نفسك ومنافسيك من (١٠) درجات ، وذلك لكل عامل من العوامل ، ومن ثم ضربها بالأوزان التي أعطيتها سابقًا لهذه العوامل ، مما يزودك بقراءة حقيقية لموقعك في ذلك الجزء من السوق مقارنة بالمنافسين ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التقويم يسلط الضوء على المواضيع ذات الأهمية والتي يجب معالجتها في خطة السنوات الثلاث .

المنافسون / عوامل مهمة للنجاح	درجة الأهمية	منشأتك	المنافس أ	المنافس ب	المنافس جـ
العامل الأول					
العامل الثاني					
العامل الثالث					
العامل الرابع					
مجموع الدرجات	١٠٠				

شكل (١٣ – ٧)

(ب) ملخص للمؤثرات الخارجية ومدى تأثيرها

(الفرص والأخطار)

يجب أن يشتمل هذا الجزء على ملخص صغير حول أهمية المؤثرات البيئية مثل التكنولوجيا ، والسياسات والأنظمة الحكومية ، والأوضاع الاقتصادية وغير ذلك ومدى تأثيرها على أسواقنا المستهدفة ، وبالتالي فإنه لابد من وجود بعض الفرص التسويقية وبعض الأخطار التي تحول دون استغلال تلك الفرص .

(ج) مواضيع يجب مناقشتها .

من الفقرتين السابقتين (أ و ب) يمكن الوصول إلى بعض المواضيع التي يجب التطرق إليها ومناقشتها .

(د) الافتراضات ، والأهداف التسويقية ، والاستراتيجيات التسويقية .

عند هذه المرحلة يمكن وضع الافتراضات والأهداف والاستراتيجيات ، ويجب أن تكون هذه الافتراضات والأهداف والاستراتيجيات متعلقة فقط بكل منتج أو سوق على حدة ، الأمر الذي يساعد على توجيه تفكيرك عند وضع تلك الافتراضات والأهداف والاستراتيجيات مستقبلاً .

ملاحظة : النموذج السادس من وثيقة الخطة التسويقية والاستراتيجية ، ويشمل جميع النقاط المذكورة بالفقرات السابقة (أ ، ب ، ج ، د) والتي يجب استكمالها لكل منتج أو سوق تستهدفه المنشأة.

(هـ) تحليل المنافسين :

في هذا الجزء يجب تلخيص نتائج المراجعة التسويقية وذلك فيما يتعلق بالمنافسين الرئيسيين فقط . فيجب الإشارة إلى مبيعات كل منافس رئيس والخاصة بكل منتج وسوق ، بالإضافة إلى الحصة السوقية الحالية والمتوقعة للمنافسين خلال السنوات الثلاث المقبلة ، ومن المقترح تصنيف كل منافس طبقًا لأحد التصنيفات الواردة في « دليل تصنيف الموقع التنافسي » مثل القيادة ، القوة والضعف . بالإضافة إلى ذلك يجب وضع قائمة تشمل جميع منتجاتهم وخدماتهم الرئيسة . كما يجب إعداد قائمة بالاتجاهات الرئيسة لأعمال كل منافس يتبعها قائمة أخرى إرشادية بالاستراتيجيات المستخدمة ، ومن ثم إعداد قائمة تحوي نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين .

النموذج الذي ننصح بتطبيقه موضح بالشكل (١٣ – ٨)

ملاحظة : النموذج السابع من وثيقة الخطة الاستراتيجية التسويقية يوضح هذه النقطة .

تحليل المنافسة					
المنافس الرئيس	المنتجات / الأسواق	المنشأة وأهدافها واستراتيجياتها الحالية	نقاط القوة	نقاط الضعف	الموقع التنافسي

دليل تصنيف الموقع التنافسي

الخاصية	توصيف المنافس
القيادة	* التأثير على أداء وسلوك الآخرين .
القوة	* امتلاك اختيارات استراتيجية متعددة . * القدرة على تبني استراتيجية مستقلة مع عدم المخاطرة بالموقع التنافسي في السوق على المدى القصير . * عدم التأثر بالمنافسة .
التفضيل	* امتلاك بعض القدرات التنافسية (عادة في جزء معين من سوق المنتج) . * القدرة على تطوير الموقع التنافسي واستغلال الفرص المتوافرة في السوق ، مع توفر عدة استراتيجيات لاستخدامها .
الدفاعية	* نتائج الأداء تعطي مبرراً على الاستمرار في هذا العمل .
الضعف	* الأداء الحالي غير مرضٍ ، نقاط ضعف تنافسية كبيرة . * التأكيد على النتائج في الأجل القصير ، لابد من تطوير الأداء أو الانسحاب من السوق .

القائمة التالية تشمل خمسة اتجاهات للأعمال تعد مناسبة لكل منشأة تقريبا . اختر الاتجاه الذي يلخص استراتيجيات المنافسين .

اتجاهات المنشأة :

١ - الدخول - توزيع الموارد والاستثمارات على الأعمال الجديدة ، وهنا يجب الأخذ بالاعتبار بناء قوًى جديدة لكل قسم من الأقسام والكشف عن الفرص الواعدة لاستغلالها وبناء القدرات الدفاعية ضد الأخطار المتوقعة ، وهذا قد يتضمن الدخول في مجال عمل جديد .

٢ - انتطوير - وذلك لتطبيق الاستراتيجيات التي يمكن أن تطور الموقع التنافسي للمنشأة ، والذي يتطلب تقسيم وتجزئة السوق .

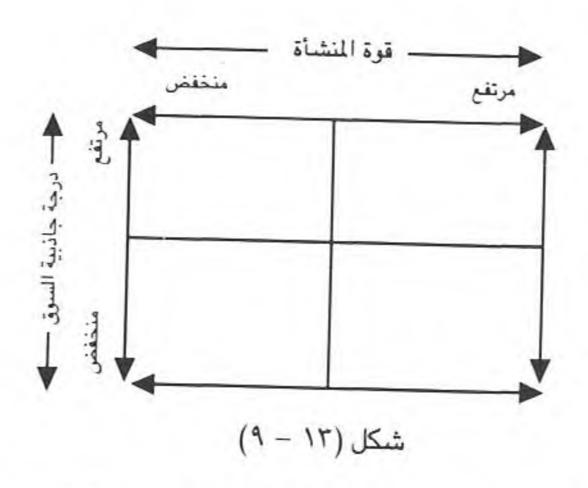
٣ - البقاء - الاحتفاظ بالموقف التنافسي للمنشأة مما قد يتطلب استراتيجيات جريئة ودفاعية ، ويفضل إبقاء موقع التنافس في جزء معين من السوق .

٤ - الحصاد - ترك الموقع التنافسي ، مع التأكيد على الربح في الأجل القصير ولكن مع عدم المخاطرة بالأعمال في الأجل القصير . عادة ما يتم دمج بعض الأعمال مع بعضها الآخر ، أو التقليل من بعض قطاعات أو أعمال في المنشأة وذلك لتعزيز أداء بقية القطاعات والأعمال .

٥ - الخروج - يتم إنهاء الأعمال نظرًا لضعف موقفها التنافسي أو لارتفاع تكلفتها ، كما تكون الأخطار المحيطة بتطوير موقع المنشأة كبيرة .

٦ - ملخص محفظة الأعمال والمنتجات (ملخص لتحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والأخطار) .

كل مايبقى هو تلخيص وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار بطريقة تجعل من السهل فهم الموقع التنافسي للمنشأة وأهمية كل قسم من أقسام السوق ، وهذا يمكن عمله برسم شكل على هيئة مصفوفة مقسمة إلى أربعة أقسام والذي يظهر كل منتج أو سوق تم شرحه سابقًا كما هو موضح بالشكل (١٣ - ٩) ، وقد شرحنا هذه المصفوفة بالتفصيل في الفصل الخامس ، إلاّ أننا في هذا الفصل سوف نتعرف على بعض الإرشادات التي تُسهِّل لنا إكمال هذه المصفوفة .



شكل (١٣ - ٩)

هذه المصفوفة الخاصة بمحفظة الأعمال (هي نفسها مصفوفة السياسات التوجيهية الواردة في الفصل الخامس) تُمكّنك من التعرف على المنتجات أو الخدمات أو مجموعات العملاء التي تُقدّم أفضل فرص النجاح للمنشأة ، كما أنها تساعد على التعرف على المنتجات أو الخدمات التي تُمثّل أفضل استثمار من حيث النواحي المالية والإدارية .

وقد تم استخدام أجزاء السوق عند شرح هذه المصفوفة على الرغم من إمكانية استخدام المنتجات (أو الخدمات) ونحن نوصي باستخدام التعليمات التالية للوصول إلى مصفوفة محفظة الأعمال الخاصة بوحدات الأعمال الاستراتيجية :

أ - إعداد قائمة لأجزاء السوق التي تعمل بها في ورقة خاصة ، ومن ثم يتم تحديد أفضل الأجزاء منها . (لاحظ أن تلك الأجزاء يمكن أن تكون بلدانًا ، أقسامًا ، أسواقًا ، موزعين ، عملاء . .. الخ) . ومن أجل الوصول إلى ذلك القرار يجب الأخذ بالاعتبار بعض العوامل المهمة مثل :

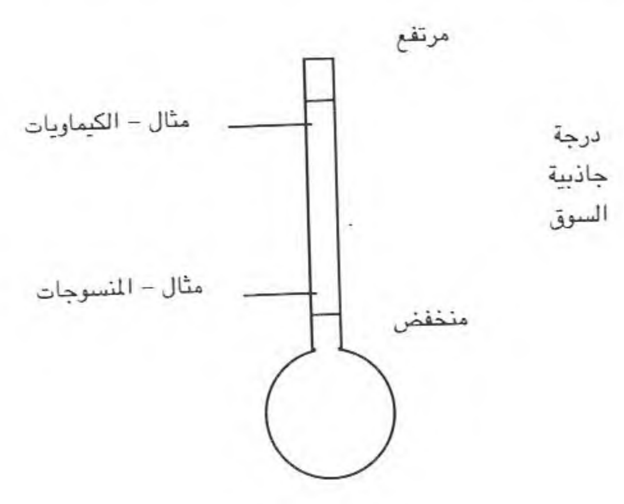
* حجم الأسواق .
* معدل النمو الحقيقي أو المتوقع لتلك الأسواق .
* الأسعار التي يمكن فرضها .
* الربحية .
* تنوع الاحتياجات التي يمكن إشباعها .

* حجم المنافسة من حيث الجودة والكمية .
* مدى الدعم الذي تقدمه البيئة الخاصة بتلك الأعمال التجارية .
* التطور التكنولوجي ، ... الخ .

تخيل بأن لديك أداة قياس مثل الترمومتر ولكنه لا يقيس الحرارة بل يقيس مدى جاذبية السوق ، وكلما كانت القراءة أعلى كلما دل ذلك على جاذبية أكبر للسوق (وذلك موضح بالشكل « ١٣ - ١٠ ») .

ومن ثم خمّن الموقع لكل سوق على هذا الميزان ، ثم دوِّن ملاحظتك .

(مع ملاحظة ضرورة استخدام الطريقة الموضحة في الباب الخامس والمثال الموضح بالجدول « ٥ - ٣ ») .



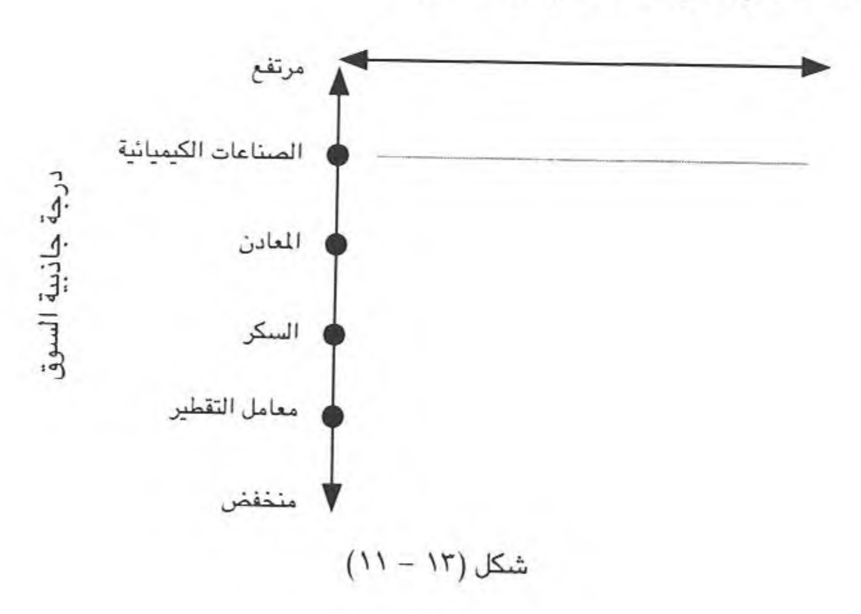
شكل ١٣ - ١٠

ب - انقل هذه المعلومات إلى المصفوفة الموضحة في الشكل (١٣ - ٩) ، مع ملاحظة كتابة الأسواق في الجهة اليسرى من المصفوفة .

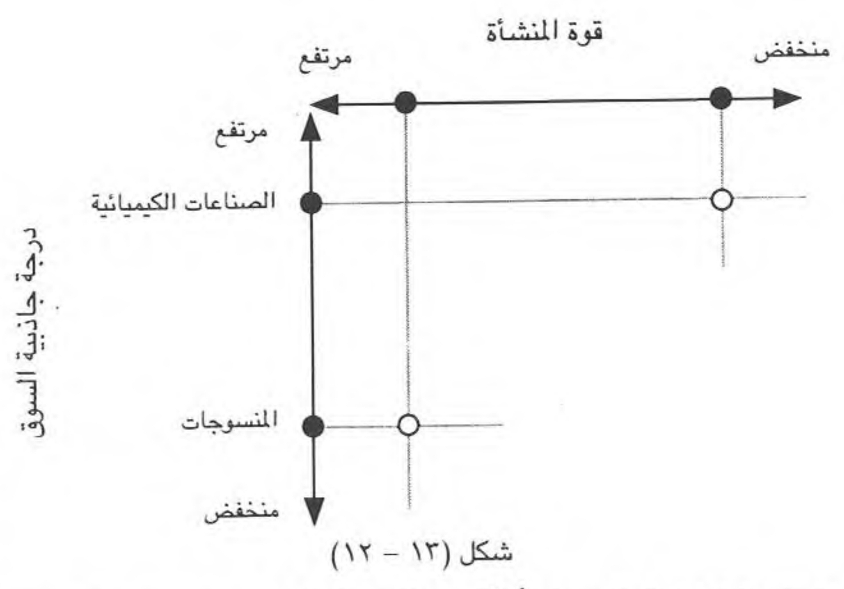
ج - وفي المصفوفة نفسها ، ارسم خطًا أفقيًا وذلك في أعلى الجزء الأيسر من المصفوفة بحيث يشير إلى أحد الأسواق كما هو موضح بالشكل (١٣ - ١١) .

د - اسأل نفسك عن مدى كفاءة وحدة الأعمال الاستراتيجية التي تعمل بها للتعامل مع الأسواق الأكثر جاذبية . وهنا تظهر الحاجة للإجابة على مجموعة من الأسئلة لمعرفة نقاط القوة في المنشأة مثل :

* هل حجم المنشأة كبير بما فيه الكفاية ؟
* هل يمكننا النمو ؟
* ماهو حجم الحصة السوقية للمنشأة؟
* هل تملك المنتج المناسب ؟
* هل المنشأة أو المنتج معروف بالسوق ؟
* ماهو انطباع العملاء عن منتجاتنا وعن منشأتنا ؟
* هل لدينا المهارات المناسبة ؟
* هل لدينا قنوات التوزيع المناسبة ؟
* هل يمكننا التأقلم مع التغيير ؟
* هل لدينا الطاقة الإنتاجية الكافية ؟
* ما مدى قربنا من السوق ؟
* ما مدى فعالية أدائنا مقارنة بالمنافسين ؟



شكل (١٣ - ١١)



شكل (١٣ - ١٢)

إن نتيجة تحليل كهذا سوف تُمكّنك من الوصول إلى قرار حول وضع الوحدة التي تشرف عليها ، الأمر الذي يجعلك قادراً على اختيار نقطة على الخط الأفقي من المصفوفة لتمثل موقع الوحدات التي تعمل بها .

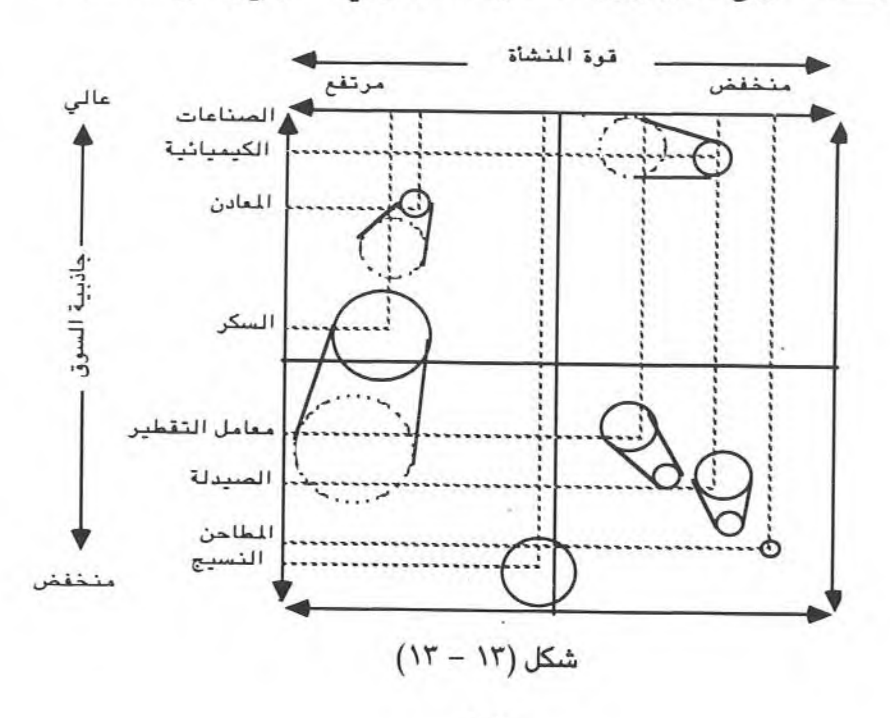
إن الجانب الأيسر من الميزان المتدرج في المصفوفة يمثل نقاط القوة للوحدات الاستراتيجية . لاحظ أن التحليل الذي اكتمل في الجزء السابق (الجزء الخامس في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار) يجب أن يُستخدم كمُدخلات في هذا التمرين طالما أنك قد أنهيت الحسابات الأساسية ، لذا ابدأ الآن برسم خط رأسي من تلك النقطة على الميزان المتدرج في الشكل (١٣ - ١٢) حتى يتقاطع مع الخط الأفقي . (تأكد من استخدام الأساليب الكمية الموضحة بالباب الخامس) .

هـ - ارسم الدوائر مرة أخرى ، بحيث يكون حجم الدائرة متلائماً مع حصة ذلك الجزء من السوق من المعدل الكلي للمبيعات . [ملاحظة : من أجل الدقة في الرسم ، يجب أن تأخذ الجذر التربيعي للمبيعات الكلية] .

ز - عندئذ . يجب الإشارة إلى مواقع تلك الدوائر على مدى ثلاث سنوات وأحجامها المتوقعة . (المصفوفة قد توضح أجزاءً من السوق لم تستغل بعد) لاحظ أنه يوجد

طريقتان لعمل ذلك : الأولى ، لاتخاذ قرار حول مدى جاذبية السوق أو جزء معين من السوق يمكنك أن تفترض أنك عند الوقت (ت صفر) (مثلاً السنة الحالية) وأنك تتنبأ بجاذبية السوق خلال السنوات الثلاث القادمة (ت + ٣) ، وإذا اخترت هذه الطريقة ، يكون من الواضح أن الدوائر سوف تتحرك أفقيًا فقط ، أما ما يتغير فهو نقاط القوة لمنشأتك . الطريقة الثانية ، لتحديد مواقع تلك الدوائر على مدى ثلاث سنوات يكون بتحديد الجاذبية الحالية للموقع على الخط الرأسي بناء على السنوات الثلاث السابقة (مثلاً ، ت - ٣ إلى ت صفر) وبعد ذلك تتنبأ بتغير جاذبية ذلك الموقع على مدى السنوات الثلاث القادمة (مثلاً ت صفر إلى ت + ٣) . وفي مثل هذه الحالة ، الدوائر يمكن أن تتحرك أفقيًا وعموديًا . وهذه هي الطريقة المستخدمة في المثال الموضح في الشكل (١٣ - ١٣) ، ويمكنك اختيار الطريقة التي تريدها . فمن الضروري أن تكون مبدعًا في استخدام هذه المصفوفة ، لذلك يجب أن تكون مستعداً لتغيير اسم الأحداثي وأن تُطبق هذه الطريقة على المنتج والسوق الخاص بك .

ملاحظة : النموذج الثامن من وثيقة التخطيط الاستراتيجي التسويقي يوضح هذه النقاط .



شكل (١٣ - ١٣)

٧ - الافتراضات

يجب أن تُلقِيَ كلُّ وحدةِ أعمالٍ استراتيجيةٍ الضوءَ على الافتراضات الضرورية من أجل وضع وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التسويقية . والافتراضات المهمة هي تلك التي تتعامل مع الخصائص الخارجية والتغيرات المتوقعة ذات التأثير الكبير على تحقيق الأهداف التسويقية ، مثل معدل نمو السوق، تكلفة المنشأة ، رأس المال ... الخ .

ويجب أن تكون الافتراضات قليلة وذات علاقة بالمواضيع المهمة مثل تلك التي تم الحديث عنها في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار (SWOT analysis) ، إذا كان من الممكن تنفيذ الخطة بدون الاعتماد على الافتراضات ، فإن الافتراضات لا تكون ضرورية ويجب حذفها .

يجب ملاحظة أنه كلما ازداد عدد الافتراضات لكل منتج أو سوق [والتي تنتج عن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار الموضحة في الجزء (٥)] كلما ساعد ذلك على اتخاذ القرار الخاص بالافتراضات العامة .

ملاحظة : النموذج التاسع من وثيقة التخطيط الاستراتيجي التسويقي يوضح ذلك .

٨ - وضع الأهداف والاستراتيجيات

الأهداف التسويقية :

بعد الانتهاء من تحديد ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار ، وبعد وضع الافتراضات عن المنشأة والمؤثرات التي تؤثر عليها ، سوف يكون من السهل وضع وتحديد الأهداف التسويقية طالما أنها سوف تكون ترجمة واقعية لما تطمح وحدات الأعمال إلى تحقيقه كنتيجة للمراجعة التسويقية . (مرحلة وضع الأهداف للوحدات الإدارية قد تكون أصعب المراحل على الإطلاق حيث يترتب عليها وضع الاستراتيجيات والتكاليف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف) .

الهدف هو ما تريد الوحدة الإدارية تحقيقه ، أما الاستراتيجية فهي كيفية التخطيط للوصول إلى ذلك الهدف . وبالتالي فإن هناك أهدافًا واستراتيجيات إعلانية ، وأهدافًا واستراتيجيات للتسعير ، وهكذا .

ولكن النقطة المهمة حول الأهداف التسويقية هي أن تلك الأهداف يجب أن تكون للمنتج والسوق فقط ، طالما أن الأهداف المالية لوحدة الأعمال الاستراتيجية تتحقق ببيع شيء ما إلى شخص ما ، أما الإعلان والتسعير والعناصر الأخرى من المزيج التسويقي فهي بمثابة أدوات أو استراتيجيات تساعد وحدة الأعمال على تحقيق تلك الأهداف . لذلك يجب ألاّ تخلط بين أهداف التسعير وأهداف الترويج وأهداف الإعلان من ناحية وأهداف التسويق من ناحية أخرى .

إذا كان الهدف هو زيادة الأرباح والتدفقات النقدية مثلاً ، فإنه يجب على كل وحدة أعمال أن تعرف التغير في احتياجات العملاء الحالية وكيف يمكن للمنتج أن يواكب هذه التغيرات ، بحيث تأخذ بعين الاعتبار جميع اتجاهات النمو مثل تطوير المنتج وتطوير السوق .

الأهداف التسويقية تتركز حول المحاور التالية :

١ – بيع المنتجات الحالية للجزء الحالي من السوق .

٢ – تطوير منتجات جديدة للجزء الحالي من السوق .

٣ – إيجاد أسواق جديدة للمنتجات الحالية .

٤ – تطويرمنتجات جديدة لأسواق جديدة .

الأهداف التسويقية يجب أن تكون كمّية ، وأن يُعبّر عنها بقيم ، أو بكميات ، أو بحصص سوقية ما أمكن ، ويجب تجنب المصطلحات غير الدقيقة مثل تعظيم ، تقليل ، اختراق ... إلاّ في حالة استخدام الأرقام جنبًا إلى جنب مع هذه المصطلحات .

ويجب أن تُغطي الأهداف التسويقية ثلاث السنوات وأن تكون مشفوعة باستراتيجيات واسعة وبرنامج للإيرادات والمصاريف لثلاث السنوات . أما بالنسبة للخطة السنوية فيجب أن تحوي أهدافًا مُحددّة للسنة الأولى من السنوات الثلاث مع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . ويجب أن يتم الفصل بين الخطة السنوية وخطة السنوات الثلاث . وعند هذه المرحلة فإنه لايلزم إعداد خطة سنوية مُفصّلة .

في هذه النقطة يجب التأكيد على أن الوثيقة الرئيسة هي خطة السنوات الثلاث الاستراتيجية ، أما الخطة السنوية فتمثل إجراءات مُحددّة يجب أن تُنفذ في السنة الأولى من الخطة الاستراتيجية .

الاستراتيجيات التسويقية :

يجب على الاستراتيجيات التسويقية توضيح كيفية تحقيق الأهداف التسويقية كالتالي :

* سياسات مُحدّدة للمنتجات (الأعداد والنوعية ، المواصفات الفنية ، إضافة منتجات جديدة ، حذف منتجات حالية ، ... الخ .
* السياسات التسعيرية التي يجب اتباعها لمنتجات معينة وفي أسواق محدّدة .
* مستوى الخدمة المقدم لسوق معين (مثل الصيانة) .
* السياسات الخاصة بطريقة الاتصال بالعملاء مثل رجال المبيعات والإعلان والترويج ... الخ .

هناك بعض الإرشادات التي يمكن اتباعها عند وضع الأهداف والاستراتيجيات التسويقية والتي سبق ذكرها في الفصل السادس ، وفيما يلي ملخص لبعض الأهداف والاستراتيجيات التسويقية المتاحة لمديري الوحدات الاستراتيجية .

الأهداف :

١ - اختراق السوق .

٢ - تقديم منتجات جديدة للأسواق الحالية .

٣ - تقديم المنتجات الحالية لأسواق جديدة (محلية) .

٤ - تقديم المنتجات الحالية لأسواق جديدة (عالمية) .

٥ - تقديم منتجات جديدة لأسواق جديدة .

الاستراتيجيات :

١ - تغيير تصميم المنتج أو أداؤه أو جودته أو خصائصه .

٢ - تغيير الإعلان أو الترويج .

٣ - تغيير سعر الوحدة .

٤ - تغيير طريقة التوزيع والتسليم .

٥ – تغيير مستوى الخدمة .

٦ – تطوير الكفاءة الإنتاجية .

٧ – تطوير الكفاءة التسويقية (مثل تطوير المزيج التسويقي) .

٨ – تطوير الكفاءة الإدارية .

٩ – دمج خطوط الإنتاج .

١٠ – الانسحاب من السوق .

١١ – دمج قنوات التوزيع .

١٢ – وضع تصميم قياسي موحد ، دمج الإنتاج .

١٣ – السيطرة وامتلاك حصص سوقية كبيرة في الأسواق ، وتقديم منتجات جديدة ، وتسهيلات منافسة .

إرشادات لوضع الأهداف والاستراتيجيات التسويقية :

إن إكمال تحليل محفظة الأعمال (التي تم عملها في الجزء رقم « ٧ ») لكل منتج أو سوق ينقل خصائص الأعمال إلى مواقع مرئية وسهلة الفهم مقارنة بعضها ببعض .

بالإضافة إلى ذلك فإن موقع كل منتج/سوق في المصفوفة سوف يوضح الأهداف العامة التي تكون في العادة ملائمة للأعمال التي تحتل ذلك الموقع ، على الرغم من أن مديري الوحدات الإدارية يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار أهدافًا بديلة في ضوء بعض الظروف الخاصة والتي قد تظهر في المستقبل .

يوجد أربعة أجزاء مختلفة للمصفوفة وهي :

* مربع التألق .
* مربع التدفقات النقدية .
* مربع الانحسار .
* مربع عدم التأكد .

هذه هي المصطلحات الأساسية التي أعدتها مجموعة بوسطن الاستشارية ، التي استخدمناها في هذه المصفوفة (ربما تفضل استخدام مصطلحات خاصة بك ، على الرغم من أنه يجب التنبيه إلى أنه من غير الضروري وضع أسماء لتلك المربعات المُكَوِّنة للمصفوفة) . وفيما يلي شرح لكل مربع من تلك المربعات .

التألق :

إن المنتجات التي تقع في هذا القسم عادة ما يكون لها مواقعها التنافسية في أسواق أو أجزاء من أسواق متميزة بمعدل نمو عالٍ وجاذبية عالية ، ويكون الهدف الأساس لمثل هذه المنتجات هو المحافظة على الحصة السوقية وعلى موقع تنافسي متقدم أو معدل نمو أسرع من معدل نمو السوق مما يزيد الحصة السوقية لوحدة الأعمال .

هناك ثلاثة عوامل أساسية يجب أخذها بالاعتبار :

١ – إمكانية التوسع الجغرافي .

٢ – إمكانية توسيع خطوط الإنتاج .

٣ – إمكانية تنويع خطوط الإنتاج .

هذه الأهداف يمكن أن تتحقق عن طريق التطوير الداخلي ، أو شراء وحدات جديدة ، أو المشاركة مع منشآت أخرى .

النقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها هو أن وجود حالة تسويقية جذابة في مثل هذه الحالة ، يتطلب جهوداً تسويقية جريئة مع وجود ميزانية محكمة وإجراءات مراقبة فعّالة للتأكد من كفاءة استخدام رأس المال .

التدفقات النقدية :

إن المنتجات التي تقع ضمن هذا التصنيف تتمتع بمواقع تنافسية جيدة في أسواق تعد جذابة على المدى البعيد . فالهدف هنا يجب أن يكون المحافظة على الموقع المربح مع إعطاء أهمية كبيرة للتدفقات النقدية بدلاً من النمو السريع . كما يجب المحافظة

على أكثر خطوط الإنتاج نجاحًا وإعطائها الأولوية على خطوط الإنتاج الأقل نجاحًا . وعندما تكون المنشأة في هذا الموقع فيجب تركيز الجهود التسويقية على تمييز منتجات المنشأة عن منافسيها للمحافظة على الحصة السوقية في الأسواق المهمة ، كما يجب التقليل من التكاليف التسويقية التي تتجاوز المصاريف الضرورية ، خاصة عندما تكون المنافسة قليلة أو عندما تكون المنتجات قد وصلت إلى مرحلة النضج الكامل ، ويجب تثبيت الأسعار في هذه المرحلة إلاّ في الحالات التي تستدعي ذلك مثل محاربة المنافسين للمحافظة على الحصة السوقية .

الانحسار :

المنتجات التي تدخل ضمن هذا التصنيف تحتل مواقع تنافسية رديئة في أسواق غير جذابة ، وهذه المنتجات تعد « سيئة » فقط إذا لم تكن الأهداف مُناسبة لموقع المنشأة في السوق عمومًا ، وعندما لا يكون هناك إمكانية لحصد هذه الوحدات فإن تلك المنتجات يجب أن تُدار للحصول على النقدية ويجب الاعتناء بخطوط الإنتاج مع تقليل المصروفات التسويقية والاحتفاظ بالسعر ثابتًا أو زيادته بعض الشيء إذا أمكن ذلك . من جهة أخرى يجب التفريق بين الأنواع المختلفة من منتجات الانحسار ، حيث يوجد هناك نوعان منها :

* النمور الأصلية .
* نمور النقدية .

النمور الأصلية يجب أن تُدار وفقًا لما سبق شرحه أعلاه ، أما نمور النقدية مثل المنتجات القريبة من مربع التدفقات النقدية فيجب أن تُدار بطريقة مختلفة ، حيث يكون نمو المنتج في هذه المرحلة منخفضًا ، لذا يجب على المديرين في هذه الحالة عدم محاولة وضع معدلات النمو العالية السابقة للمنتج كهدف يجب الوصول إليه ، كما يجب عدم النظر إلى انخفاض معدلات النمو كمشكلة تسويقية ، لأن النظر إليها كمشكلة قد يؤدي إلى زيادة الإعلانات والترويج وتكاليف التخزين في محاولة لحلها مما ينتج عنه انخفاض الربحية ، كما يجب التعرف وتحديد الأسواق ذات النمو الجيد للتركيز عليها ، وفي هذه المرحلة يفضل التركيز على الجودة لتفادي المنافسة ، بالإضافة إلى رفع

وتطوير الإنتاجية ، وخلاصة القول : إنه يجب على المديرين التركيز والاهتمام بـ « منتجات النقدية » .

عدم التأكد :

في هذا المربع ، يجب على المنشأة الاختيار بين بديلين : الأول الاستثمار في هذه الأسواق الجذابة من أجل امتلاك حصة سوقية كبيرة وتولي القيادة في هذه الأسواق مستقبلاً ، أما الخيار الثاني فهو إدارة هذه الأسواق من أجل العائدات الحالية .

كلا الخيارين يمكن تحقيقهما ولكن يجب أن نتذكر أن إدارة هذه المنتجات من أجل زيادة التدفقات النقدية والعائدات الحالية لا يمكن أن تؤدي إلى زيادة معدل نمو الحصة السوقية في هذه الأسواق ، لذا فقد يكون من الأفضل اختيار أفضل هذه المنتجات ومن ثم الاستثمار فيها .

بعض الإرشادات لوظيفة التسويق والوظائف الأخرى في المنشأة :

إن الإرشادات عن التسويق والوظائف الأخرى في المنشأة والتي يجب على المديرين أخذها بالاعتبار عند وضع الأهداف والاستراتيجيات التسويقية قد تم التطرق لها في الفصل السادس .

لكن يجب أن نوضح هنا ، أنه ليس هناك سياسة أوتوماتيكية لمنتج أو سوق معين ، وبالتالي فإن مديري الوحدات الاستراتيجية يجب أن يضعوا ثلاثة بدائل أو أكثر قبل اتخاذ القرار بشأن البديل أو الاختيار الأفضل . كما يجب على مديري الوحدات الاستراتيجية أن يُحدّدوا أكثر الفرص السوقية جاذبية ، وأن يتعرفوا على احتمالات النجاح باستخدام الطرق الواقعية ، وخاصة فيما يتعلق بالفرص التسويقية الجديدة ، لأن الفرص الجديدة يمكن أن تُبنى على نقاط القوة الموجودة حاليًا في المنشأة ، وبالأخص في التسويق .

قاعدة البيانات وملخص الأهداف التسويقية

إن النماذج المستخدمة في قاعدة البيانات ، تعطي إطاراً تحليلياً بالإضافة إلى إعطاء ملخص بالأهداف التسويقية التي لها علاقة بجميع مديري الوحدات الاستراتيجية (يعد هذا الملخص بمثابة المعلومات الضرورية التي تدعم الخطة التسويقية) .

بعض النماذج المستخدمة في قاعدة البيانات :

النموذج	محتويات النموذج
نموذج (١٠)	قيمة المبيعات في الأسواق المختلفة ، والتي تُوضح خلال خمس سنوات : (إجمالي الطلب في السوق ، المبيعات والحصة السوقية الخاصة بوحدة الأعمال الاستراتيجية وذلك لكل أجزاء السوق التي تعمل بها المنشأة) .
نموذج (١١)	ربحية السوق الذي تعمل به المنشأة ، والذي يوضح خلال خمس سنوات : قيمة المبيعات ، صافي الربح الإجمالي ، الربح الصافي لوحدات الأعمال الاستراتيجية في أجزاء السوق المختلفة .
نموذج (١٢)	تحليل مجموعات المنتجات والذي يوضح خلال خمس سنوات : قيمة المبيعات الربح الإجمالي ، الربح الصافي لمجموعات المنتجات وذلك لكل وحدة أعمال استراتيجية .
نموذج (١٣)	ملخص للأهداف والاستراتيجيات التسويقية الرئيسة .

التقديرات المالية لثلاث سنوات :

وفي النهاية ، يجب على مديري وحدات الأعمال الاستراتيجية أن يقدموا تقديراتهم المالية لفترة ثلاث سنوات تخطيطية قادمة متضمنة جميع الإيرادات والتكاليف المتوقعة بالطريقة المحدّدة من قبل المنشأة .

ملاحظة : النموذج الرابع عشر من وثيقة التخطيط التسويقي الاستراتيجي يوضح هذه النقطة .

الخطة التسويقية لسنة واحدة

(يجب أن تكون منفصلة عن الخطة الاستراتيجية لثلاث السنوات ، كما يجب ألاّ يُشرَعَ في إعدادها إلاّ بعد الموافقة على الخطة الاستراتيجية في شهر مايو من كل سنة) .

الخطة التسويقية التكتيكية السنوية

عند هذه المرحلة يجب إعداد الأهداف الفرعية للمنتجات والأسواق والمدَعَّمة باستراتيجية تفصيلية ، كما يجب إعداد الميزانية لكل وحدة من وحدات المنشأة ، وللمنشأة ككل ، بحيث تعكس الاستراتيجيات والأهداف التسويقية التي تتناسب مع الميزانية المتفق عليها والمبيعات المتوقعة .

إن الهدف من هذه الخطة السنوية هو رسم الخطوات المطلوبة لتنفيذ الخطة ، وتوزيع السلطة ، وتحديد وتوزيع وتوقيت الموارد المختلفة على مختلف الأنشطة في المنشأة تحقيقًا للأهداف .

عند الالتزام بتلك الإجراءات، سوف يتكون لدينا هرم من الأهداف ترتبط بعناصر الميزانية بحيث يكون كل عنصر من الميزانية مرتبطًا بهدف من تلك الأهداف (وهذا مايُعرف بميزانية المُهمات) ، وعلى سبيل المثال حين يكون الإعلان هو الوسيلة المستخدمة لتحقيق هدف معين في سوق معين فالإعلان يُعدُّ حينئذ هو الاستراتيجية المستخدمة لهذا الغرض ، فإن جميع تكاليف الإعلان يمكن أن تظهر بالميزانية لتحقيق هذا الهدف .

إن ميزة هذه الطريقة تظهر في أن الميزانية تعكس أهداف المزيج التسويقي والأهداف التسويقية الفرعية المرتبطة بها ، وهذه الطريقة لإعداد الميزانية تسمح باعتبار كل عنصر من المصروفات مرتبطًا بهدف معين . وتطبيق هذه الطريقة يؤدي إلى السماح للوحدات التنفيذية ببناء صورة واضحة عن الأسواق المختلفة ، ويعطيها الحرية في إجراء أية تعديلات خلال فترة الخطة ، لأن الضرر المترتب على ذلك سوف يكون قليل التأثير على الأهداف طويلة الأجل لوحدات الأعمال الاستراتيجية .

خطة الطوارئ :

من المهم جداً وضع خطة للطوارئ وذلك ضمن الخطة السنوية ، وسوف تجد بعض الإرشادات عن خطة الطوارئ في الصفحات التالية .

إرشادات لإكمال الخطة التسويقية السنوية :

نظراً لاختلاف طبيعة وحدات الأعمال الاستراتيجية ، فإنه من المستحيل إعداد نموذج مُوحّدٍ لجميع تلك الوحدات ، إلاّ أن هناك حداً أدنى من المعلومات التي يجب أن تُرفق بالوثيقة المالية بين شهر سبتمبر وشهر أكتوبر ، وليس هناك حاجة لإرفاق معلومات عن السوق التي يجب أن يكون قد تم الانتهاء منها في الخطة التسويقية الاستراتيجية لثلاث السنوات .

نموذج مقترح للخطة التسويقية السنوية :

١ - (أ) الأهداف العامة (انظر النماذج (١) و (٢) بوثيقة الخطة التسويقية السنوية) التي يجب أن تغطي النقاط التالية :

* كمية المبيعات للسنة الماضية .
* المبيعات المتوقعة للسنة الحالية .
* المبيعات المتوقعة للسنة القادمة .
* الربح الصافي للسنة الماضية .
* الربح الصافي المتوقع للسنة الحالية .
* الربح المتوقع للسنة القادمة .

ويجب أن يكون هناك شرحُ لكل نقطة من النقاط السابقة .

(ب) الاستراتيجيات العامة - مثلاً الحصول على عملاء جدد ، إنتاج منتج جديد ، إعلان ، ترويج ، بيع ، خدمة العملاء ، وتسعير . وللحصول على قائمة بالاستراتيجيات التسويقية ، انظر الفصل السادس .

٢ – (أ) الأهداف الفرعية (انظر نموذج ٣ من وثيقة الخطة التسويقية السنوية) – هنا يجب وضع أهداف تفصيلية للمنتجات أو الأسواق أو أجزاء الأسواق أو العملاء بالطريقة المناسبة .

(ب) الاستراتيجيات – وهذا يوضح الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف الفرعية .

(جـ) التكتيكات والأعمال التنفيذية – وهذا يشمل التفاصيل والتوقيت والمسئوليات والتكاليف .

٣ – ملخص الأنشطة والمصروفات التسويقية (انظر نموذج (٤) من وثيقة الخطة التسويقية السنوية) .

٤ – الخطة الاحتياطية – (انظر نموذج ٥ من وثيقة الخطة التسويقية السنوية) – من المهم إعداد خطة احتياطية تجيب على الأسئلة التالية :

(أ) – ماهي الافتراضات المهمة التي بُنيت على أساسها الخطة السنوية ؟

(ب) – ماهي النتائج المالية الممكنة (مثلاً التأثير على الأرباح) عندما لاتكون هذه الافتراضات صحيحة ؟ فعلى سبيل المثال ، لو كانت المبيعات المتوقعة مبنية على افتراض أن أحد العملاء سوف يقوم بشراء معدات جديدة فماهي النتائج عندما لا يكون هذا التوقع صحيحاً ؟

(ج) – كيف يمكن إدارة تلك الافتراضات ؟

(د) – ماهي ردود الفعل التي يمكن اتخاذها للتقليل من الأضرار المالية التي يمكن أن تنجم عن خطأ في الافتراضات ، وذلك للحصول على نفس الربح المستهدف في نهاية العام ؟

لقياس المخاطرة ، فإنه يجب تقويم الجوانب السلبية . وذلك بالسؤال عن المتغيرات السلبية التي إذا وقعت فمن الممكن أن تغير التوقعات ، فعلى سبيل المثال إذا كان الافتراض أن معدل نمو السوق هو ٥٪ ، فيجب أن نسأل أنفسنا إلى أي مدى يمكن لهذا المعدل أن ينخفض وأن نستمر في خطتنا السابقة ولا نضطر لتغييرها ؟ ولمشروع رئيس ، فيجب أن نسأل أنفسنا عن النقطة التي لا يكون عندها تنفيذ المشروع مجدياً اقتصادياً .

٥ – النتائج التشغيلية والنسب المالية (انظر نموذج (٦) من وثيقة الخطة التسويقية السنوية) .

ملاحظة : هذا النموذج تم عرضه كمثال توضيحي فقط ، فكل منشأة لديها النموذج الخاص بها والذي يجب أن يتضمن :

* صافي المبيعات .
* الربح الكلي .
* التعديلات على الخطة .
* التكاليف التسويقية .
* التكاليف الإدارية .
* النتائج التشغيلية .
* العائد على المبيعات .
* العائد على الاستثمار .

٦ – مُخطّط الأنشطة (انظر نموذج (٧) من وثيقة الخطة التسويقية السنوية) ، حيث يجب تلخيص الأنشطة المهمة وتحديد نقاط البداية والنهاية لها ، حيث يساعد ذلك على مراقبة الخطة وقت تنفيذها .

٧ – أخرى – ربما يكون هناك معلومات أخرى تريد إضافتها وترى أنها مهمة جداً مثل خطط زيارات رجال البيع .

دمج الخطط الاستراتيجية لمجموعة وحدات الأعمال الاستراتيجية :

لقد سُئل المؤلف كثيراً عن مدى إمكانية دمج الاستراتيجيات التسويقية لوحدات الأعمال الاستراتيجية في استراتيجية تسويقية مركزية ؟ ، وهناك طريقة مقترحة لإنجاز تلك المهمة في الجزء « ب » تحت مسمى « مثال لنموذج الخطة الاستراتيجية » .

الجدولة

إن الخطوات الرئيسة والتوقيت للجولة السنوية للتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي مشروح في الصفحات التالية . فخطوات التخطيط مُقسّمة إلى مرحلتين مترابطتين لإعطاء الفرصة للمراجعة قبل الدخول في التفاصيل الكمية للخطة .

المرحلة الأولى ، تشمل قائمة بالأهداف الرئيسة لفترة ثلاث سنوات تخطيطية وذلك لمراجعتها قبل الدخول في « المرحلة الثانية » في ٣٠ من نوفمبر وهي الخطة السنوية التكتيكية للمنشأة .

اجتماعات فريق التخطيط (يجب إكمالها قبل ٣١ من مارس)

في هذا الاجتماع ، يبدأ فريق التخطيط بوضع الخطوط الرئيسة للتوقعات للدورة التخطيطية القادمة ، فالغرض من هذا الاجتماع هو إعطاء فريق التخطيط الفرصة لشرح السياسة العامة للمنشأة وإعطاء تقرير عن مدى التقدم الذي تم خلال الدورة التخطيطية السابقة ، بالإضافة إلى إعطاء مؤشرات عن ماهو متوقع من كل وحدة أعمال استراتيجية خلال الدورة القادمة .

يجب أن يشمل تقرير المراجعة الخاص بالفريق التخطيطي مقارنة التوقعات بالأداء الفعلي ، بالإضافة إلى تحليل الانحراف والاختلاف في النتائج بينهما ، وهذه المقارنة سوف تعطي مؤشرات عن الآتي :

١ - التمويل والمالية :

* الربح الكلي .
* الربح التشغيلي .
* الديون على المنشأة .
* ديون للمنشأة .
* التدفقات النقدية .

٢ - العمالة والتنظيم :

* التنظيم .
* التدريب .
* المكافآت والجزاءات .
* التقاعد والتعويضات .

٣ ـ سياسة التصدير

٤ ـ التسويق :

* تطوير المنتجات .
* الأسواق المستهدفة .
* تقسيم الأسواق .
* حجم المبيعات .
* الحصة السوقية .
* التسعير .
* الترويج .
* بحوث التسويق .
* مراقبة الجودة .
* خدمة العملاء .

هذا الاجتماع يعدُّ ضرورياً قبل الدخول في صلب النشاط التخطيطي ، والذي تشترك فيه كل وحدات الأعمال الاستراتيجية . لذلك فإن العملية التخطيطية يجب ألاَّ تتأثر بالبيروقراطية المُفرطة ، كما يجب التأكيد على أن الإبداع التسويقي هو الهدف الأساس من هذا الاجتماع .

التخطيط من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله والعكس

من أهم ضروريات فلسفة التخطيط التسويقي أن يكون هناك فهم عام في جميع مستويات التنظيم للأهداف الرئيسة التي يجب إنجازها ، والوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف ، وبهذه الطريقة فإن الأعمال والقرارات التي يتخذها المديرون سوف تكون مضبوطة بأهداف واضحة والتي ترتبط ببعضها بطريقة منطقية كجزء من الغرض الرئيس للمنشأة .

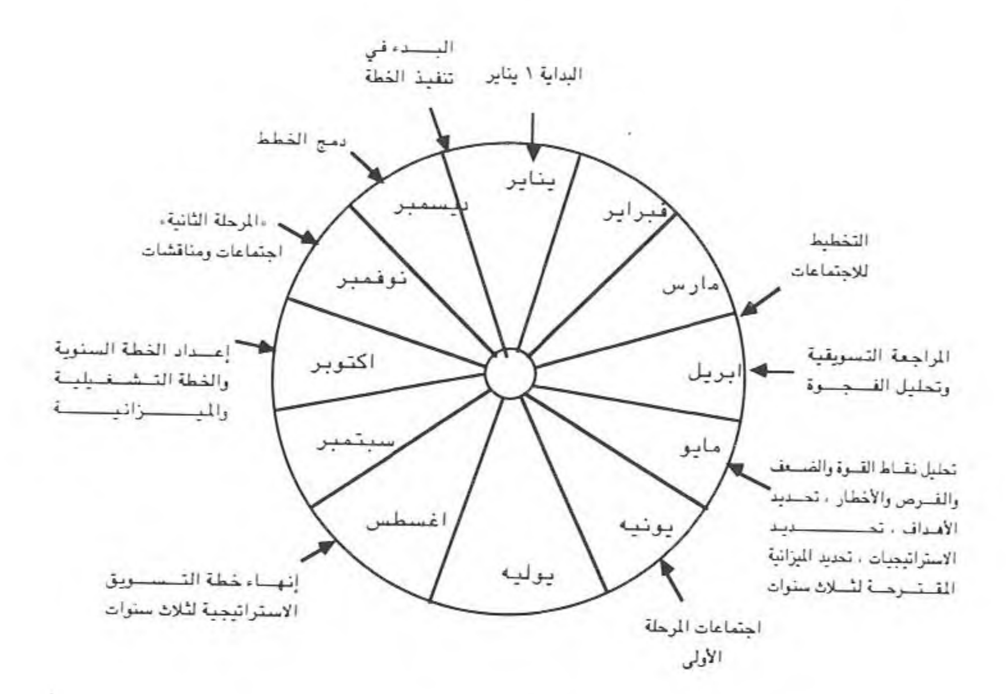
إن الطريقة الوحيدة التي يمكن أن يتحقق بها ذلك هو أن يكون التخطيط مبنياً على تحليل شامل للسوق والذي تفرزه الوحدات الاستراتيجية ، لذلك ، وبعد أن يُنهي فريق

التخطيط اجتماعاته فإن المراجعة التسويقية يجب أن تتم بواسطة جميع المديرين في الوحدات الاستراتيجة المختلفة باشتراك المستويات الإدارية الدنيا التي يراها مدير الوحدة الإدارية مناسبة . بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب على كل مدير أن يُنجز تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار وأن يضع أهدافًا واستراتيجيات تقديرية لفترة ثلاث سنوات وأن يُرفق بها الميزانية المقترحة للعرض الأولي على الإدارة العليا . وبهذه الطريقة فإن كل مدير في الإدارة العليا يجب أن يؤلف وينسق الأعمال التي تمت مع أولئك المديرين ومرؤوسيهم .

الخطوات الرئيسة في الدورة التخطيطية السنوية موضحة فيما يلي :

مسلسل	النشاط	موعد الانتهاء
١	انتهاء فريق التخطيط من اجتماعاته مع مديري الوحدات الاستراتيجية وذلك لمناقشة الخطوط العريضة لخطة ثلاث سنوات .	٣١ مارس
٢	إعداد المراجعة التسويقية ، تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار ، الأهداف التسويقية المقترحة ، الاستراتيجية والميزانية (لفترة ثلاث سنوات) .	٣١ مايو
٣	اجتماعات المرحلة الأولى : شرح الخطة ومراجعتها بواسطة فريق التخطيط .	٣١ مايو
٤	إعداد خطط تشغيلية سنوية بالإضافة إلى الميزانيات والخطة التسويقية النهائية لفترة ثلاث سنوات لكل وحدة استراتيجية .	٣١ أكتوبر
٥	اجتماعات المرحلة الثانية : شرح بواسطة فريق التخطيط .	٣١ نوفمبر
٦	الدمج النهائي للخطط التسويقية .	٣١ ديسمبر

وفي الشكل (١٣ - ١٤) توضيح لذلك .



الشكل (١٣ - ١٤) دور الخطة الاستراتيجية والتشغيلية

الجزء (ب) – ١
وثائق الخطة التسويقية الاستراتيجية

نموذج (١)

الغرض من وحدة الأعمال الاستراتيجية :

هذا النموذج الأول يجب أن يظهر في خطة الأعمال .
الغرض من هذا النموذج هو إيضاح الهدف الأساس من الوحدة الاستراتيجية .
يجب عمل ملخص صغير يغطي النقاط الآتية :

١ – دور ومساهمة الوحدة الاستراتيجية

مثلاً :

* الربحية
* الخدمة
* البحث عن الفرص التسويقية

٢ – تعريف الوحدة وأعمالها

مثلاً :

* الحاجات التي تشبعها الوحدة والمنفعة التي تُقدمها ، ويجب ألا يكون محدداً جداً (مثلاً : نحن نبيع آلات حليب) أو واسعًا جداً (نحن نعمل في مجال الهندسة)

٣ – كفاءات متميزة

هذا الجزء يجب أن يكون على شكل ملخص وأن يكون منطبقًا فقط على هذه الوحدة ، أما إذا كانت هذه الكفاءات تنطبق على أي منافس آخر فإنها لا تكون كفاءة مميزة لهذه الوحدة .

٤ – الاتجاهات المستقبلية

ويحتوي هذا الجزء على ملخص للجوانب الرئيسة التي سوف تعطيها الوحدة اهتماماً خاصاً (مثل – الدخول في أسواق جديدة) .

نموذج رقم (٢)

ملخص أداء وحدات الأعمال الاستراتيجية :

تم تصميم هذا الجزء من أجل إعطاء نظرة شاملة عن أنشطة وحدة الأعمال الاستراتيجية .

* بالإضافة إلى ذلك ، يجب عمل ملخص كمي للأداء كما هو موضح في هذا النموذج .

كما يجب على مديري الوحدات الاستراتيجية أن يقدموا ملخصاً لأسباب تحسين وتدهور الأداء .

* يجب استخدام الدخل الثابت من أجل المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع .

* تأكد من استخدام السنة نفسها كأساس للتوقعات التي سوف يأتي ذكرها لاحقاً .

	قبل ثلاث سنوات	قبل سنتين	السنة الماضية
حجم المبيعات / دوران المبيعات			
إجمالي الربح (٪)			
إجمالي الهامش (بالريال)			

* ملخص لأسباب تحسين أو تدهور الأداء :

....

....

....

....

....

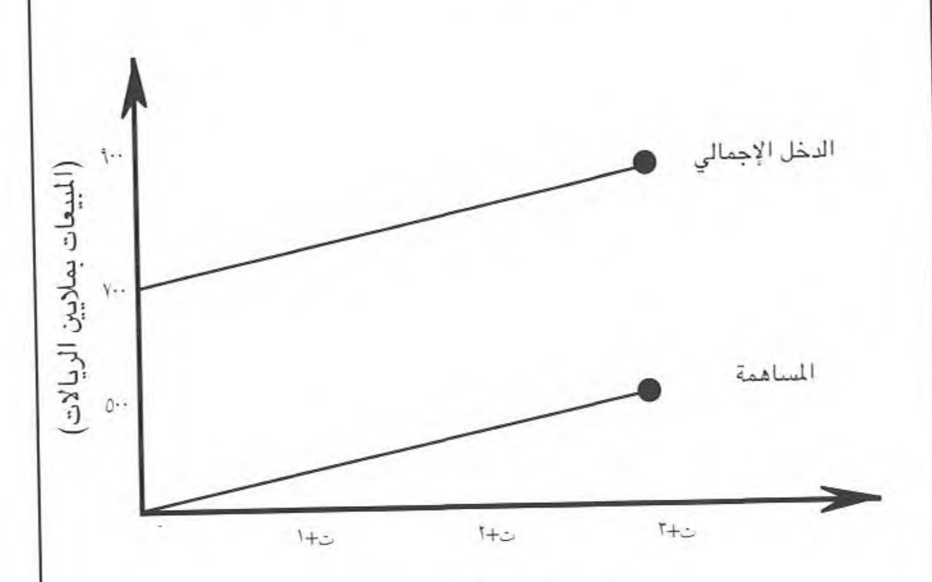
....

نموذج رقم (٣)

* هذا هو العنصر الثالث الذي يجب أن يظهر في الخطة التسويقية .

* الغرض من هذا الملخص هو تلخيص النتائج المالية للخطة على مدى ثلاث السنوات القادمة .

* يجب أن يكون هذا الملخص على هيئة شكل بياني كالتالي :



توقعات السنة الحالية (ت)

* يجب أن يكون هذا الشكل مصحوباً بتعليق مختصر .

مثلاً :

«إن خطة ثلاث السنوات هذه توضح ارتفاعاً في المبيعات من ٧٠٠,٠٠٠ ريال إلى ٩٠٠,٠٠٠ ريال وارتفاعاً في صافي الربح من ١٠٠,٠٠٠ ريال إلى ٤٠٠,٠٠٠ ريال . والهدف من هذه الخطة هو إظهار كيفية تحقيق تلك المعدلات» .

نموذج (٤)

كيفية عمل التخطيط الاستراتيجي (تحليل الفجوة) :

١ – الأهداف :

أ – ابدأ بوضع المبيعات المستهدفة (نقطة هـ)

ب – ضع المبيعات المتوقعة (نقطة أ) .

الهدف

(منتجات / أسواق جديدة)

(اختراق السوق)

(الإنتاجية)

(تنبؤ)

المبيعات

٢ – تحليل الفجوة (١) :

هل هناك أي شيء يمكنك عمله لملء الفجوات تحت العناوين التالية : ضع القيمة الاجتماعية لما يمكنك عمله داخل الفراغات في الشكل البياني الموضح نقطة (ب) (هذه تمثل تركيزاً على التدفقات النقدية والأرباح) ثم تقدم للخطوة ٣ أدناه .

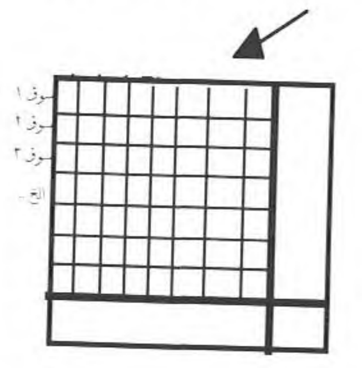
الإنتاجية	القيمة
مزيج تسويقي أفضل	
مبيعات أكثر	
مبيعات أفضل	
خفض التكاليف	
رفع الأسعار	
خفض الحسومات	
تحسين استعمال الأصول	
أخـــرى	
المجموع	

٣ – تحليل الفجوة (٢) مصفوفة أنسوف لاختراق السوق

أ – ضع المنتجات الأساسية في الإحداثي الأفقي والأسواق الرئيسة في الإحداثي الرأسي – اكتب مقدار المبيعات لكل منتج وفي كل سوق في المربع المشترك .

ب – بعد ذلك ضع المبيعات الخاصة «باختراق السوق» المتمثلة بالنقطة جـ . هذه سوف تكون متضمنة جميع القيم في الجزء الأيمن من مصفوفة أنسوف . عند وجود فجوة أكمل الخطوة ٤ .

٤ – مصفوفة أنسوف (منتجات جديدة لأسواق جديدة)



٥ – تحليل الفجوة (٤)

في النهاية . ضع القيم الخاصة بأي منتجات جديدة يمكنك تطويرها لأسواق جديدة وبالتالي فإنه يمكن تحقيق النقطة (هـ) (الخطوات ٣ . ٤ . ٥ تمثل التركيز على نمو المبيعات) .

٦ – عندما لا تعطي الخطوات السابقة العائد المرجو من الاستثمار يجب تغيير قاعدة الأصول . والذي يمكن أن يكون .

أ – استثمار .

ب – حصاد

(الخطوة ٦ تمثل التركيز على استخدام رأس المال)

نموذج (٥)

* مراجعة وضع السوق

* ....
....

* ....
....

* ....
....

* ....
....

* ....
....

* ....
....

* ....
....

* ....
....

نموذج رقم (٦)

كيفية عمل التخطيط الاستراتيجي (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار)

(ملاحظة : يجب إكمال هذا النموذج لكل منتج وسوق)

١ - وصف الوحدة الاستراتيجية . وضح الأسواق التي سوف يعمل لها تحليل أو مادة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار .

٢ - عناصر النجاح المهمة : ماهي تلك العناصر من وجهة نظر العملاء والتي يجب أن يؤديها أي منافس بكفاءة حتى ينجح .

١	
٢	
٣	
٤	
٥	

٣ - ضع وزن كل عنصر حسب أهميته وذلك من ١٠٠ درجة .

المجموع ١٠٠

٤ - تحليل نقاط القوة/ الضعف : قوم منشأتك ومنافسيك من ١٠ في كل عنصر من عناصر النجاح ثم اضرب النقاط بالوزن .

العناصر / المنشأة	منشأتك	المنافس ١	المنافس ٢	المنافس ٣	المنافس ٤
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
مجموع النقاط					

٥ - الفرص والأخطار

ضع الأشياء الخارجة عن سيطرتك التي تؤثر في أعمال المنشأة .

	(الفرص)	(الأخطار)
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

٦ - بعض النقاط التي يجب مناقشتها .

٧ - افتراضات للفترة التخطيطية . ٨ - الأهداف الأساسية . ٩ - الاستراتيجيات الأساسية . النتائج المالية الموقعة

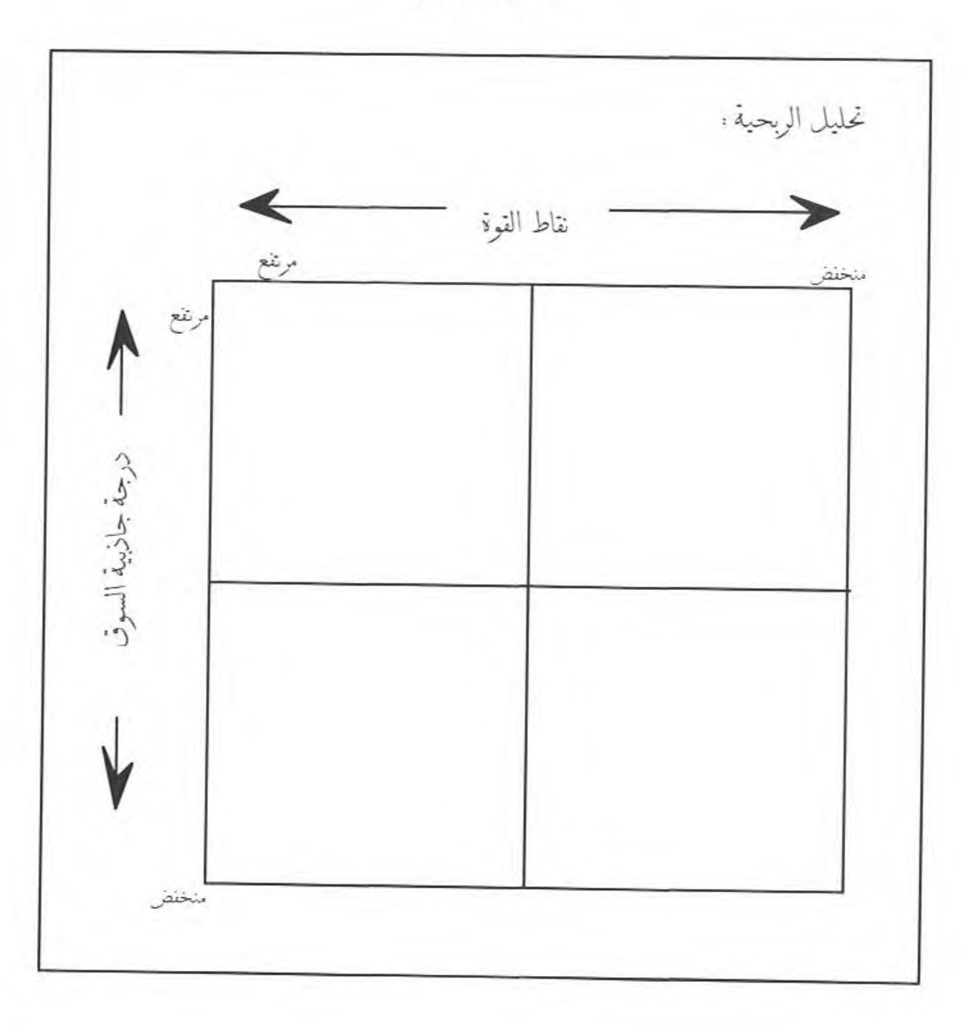
	٧ - افتراضات للفترة التخطيطية	٨ - الأهداف الأساسية	٩ - الاستراتيجيات الأساسية	النتائج المالية الموقعة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				

نموذج رقم (٧)

ملاحظة : يجب إكمال هذا النموذج لكل منتج أو سوق ضمن الخطة التسويقية .

المنافس الرئيس	المنتجات والأسواق والأهداف والاستراتيجيات الحالية	التوقع المستقبلي لأعمال المنشأة	نقاط القوة	نقاط الضعف	الموقع التنافسي

نموذج رقم (٨)


تحليل الربحية :
نقاط القوة
مرتفع
منخفض
مرتفع
درجة جاذبية السوق
منخفض

نموذج رقم (٩)

افتراضات :

١ـ ....

....

....

٢ـ ....

....

....

٣ـ ....

....

....

نموذج رقم (١٠)

قاعدة بيانات وملخص للأهداف التسويقية (قوم المبيعات للأسواق)						
	قيمة المبيعات	السنة (ت - ١)	السنة (ت)	السنة (ت + ١)	السنة (ت + ٢)	السنة (ت + ٢)
أجزاء السوق الرئيسة		إجمالي مبيعات المنشأة في هذا السوق	إجمالي مبيعات المنشأة في هذا السوق	إجمالي مبيعات المنشأة في هذا السوق	إجمالي مبيعات المنشأة في هذا السوق	إجمالي مبيعات المنشأة في هذا السوق
الجزء الأول						
الجزء الثاني						
الجزء الثالث						
المجموع						

* ت هي السنة الحالية

نموذج رقم (١١)

قاعدة بيانات وملخص للأهداف التسويقية (الربح الصافي للأسواق)						
	قيمة المبيعات	السنة (ت - ١)	السنة (ت)	السنة (ت + ١)	السنة (ت + ٢)	السنة (ت + ٢)
الأسواق التي تعمل بها المنشأة (أجزاء السوق)		إجمالي مبيعات المنشأة في هذا السوق	إجمالي مبيعات المنشأة في هذا السوق	إجمالي مبيعات المنشأة في هذا السوق	إجمالي مبيعات المنشأة في هذا السوق	إجمالي مبيعات المنشأة في هذا السوق
الجزء الأول						
الجزء الثاني						
الجزء الثالث						
المجموع						

* ت هي السنة الحالية

نموذج (١٢)

(تحليل مجموعة المنتجات)

مجموعات المنتجات	السنة (ت - ١)			السنة (ت)			السنة (ت + ١)			السنة (ت + ٢)			السنة (ت + ٢)		
	المبيعات	الربح الإجمالي	الربح الصافي %	المبيعات	الربح الإجمالي	الربح الصافي %	المبيعات	الربح الإجمالي	الربح الصافي %	المبيعات	الربح الإجمالي	الربح الصافي %	المبيعات	الربح الإجمالي	الربح الصافي %
المجموع															

* ت هي السنة الحالية

نموذج (١٣)

ملخص للأهداف والاستراتيجيات التسويقية الرئيسة :

* ....

....

* ....

....

* ....

....

نموذج (١٤)

التوقعات المالية للسنوات الثلاث القادمة :

* ....

....

* ....

....

* ....

....

الجزء (ب) ـ ٢

وثائق الخطة التسويقية السنوية :

نموذج رقم (١)

الأهداف العامة										
المنتج/ السوق جزء من السوق / المستهلك	كمية المبيعات			قيمة المبيعات			اجمالي الهامش			ملاحظات
	ت ـ ١	ت	ت+١	ت ـ ١	ت	ت + ١	ت ـ ١	ت	ت + ١	

* ت هي السنة الحالية

نموذج رقم (٢)

الاستراتيجيات العامة		
مسلسل	الاستراتيجيات	التكاليف
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		
١٠		
تعليقات :		

نموذج (٣)

الأهداف الفرعية ، الاستراتيجيات الثانوية ، والتكاليف والتوقيت والمسئوليات وطرق التنفيذ						
المنتج / السوق جزء من السوق / المستهلك	الهدف	الاستراتيجيات	طريقة التنفيذ	المسئولية	التوقيت	التكاليف
				المجموع		

نموذج (٤)

العناصـر	ت - ١	ت *	ت + ١	ملاحظات
الاستهلاك				
المرتبات				
طوابع بريدية / هاتف / أدوات مكتبية				
استشارات قانونية وتخصصية				
تدريب				
معالجة البيانات				
الإعلان				
ترويج المبيعات				
رحلات وترفيه				
معارض				
طباعة				
اجتماعات / مؤتمرات				
بحوث تسويق				
تكاليف داخلية				
أخرى (حدّد)				
المجموع				

* ت هي السنة الحالية

نموذج رقم (٥)

افتراضات أساسية	المبادئ التي تبنى عليها هذه الافتراضات	ماذا يمكن أن يحدث ليجعل هذه الاستراتيجية غير فعالة	النسبة المئوية لحدوث هذا الخطر			العواقب في حالة وقوع الحادثة	نقطة بداية رد الفعل المبدئي	رد الفعل الحقيقي الذي سوف يتخذ
			مرتفع ٧٠-١٠٠٪	متوسط ٤٠-٦٩٪	منخفض ٠ - ٤٠٪			

نموذج مُقترح لتقويم الأخطار

نموذج رقم (٦)

العناصر / السنة	ت - ١	ت	ت + ١
صافي المبيعات صافي الربح التكاليف التسويقية التكاليف الإدارية			
النتائج التشغيلية			
تكاليف مالية وفوائد أخرى			
النتائج بعد التكاليف التسويقية			
النتائج النهائية			

* ت هي السنة الحالية

نموذج رقم (٧)

التاريخ / النشاط	يناير				فبراير				مارس				ابريل				مايو				يونيه				يوليه				أغطس				سبتمبر				أكتوبر				نوفمبر				ديسمبر			
	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤

الجزء (ب) ـ ٣ :

مثال على كيفية إعداد الخطة الاستراتيجية :

نقـاط توجيهية Directional Statement

١- الدور / المساهمة - يجب أن يقدم هذا الجزء ملخصا يوضح دور أو مقدار مشاركة المنشأة . وعادة يوضح هذا الجزء حداً أدنى لمعدل النمو في المبيعات والأرباح ولكن يمكن أن يشمل أدواراً أو مهام أخرى مثل البحث عن فرص تسويقية أو قسم للخدمة أو ما شابه ذلك .

٢- تعريف أعمال المنشأة - ويجب أن يشرح هذا الجزء الحاجات التي تقوم المنشأة بإشباعها أو الفوائد التي تقدمها المنشأة للسوق الذي تعمل به ، مثل تقديم معلومات إلى منظمة معينة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بديونها . وفي مستوى الإدارةالعليا يكون هناك عدد من التعريفات لوحدات الأعمال الاستراتيجية . من المهم جدا أن تكون تلك التعريفات لوحدات الأعمال الاستراتيجية على حد معقول من الشمولية بحيث لا تكون واسعة إلى درجة تجعلها غير مفهومة ، مثل كلمة (الاتصالات) التي قد تعني الأقمار الصناعية أو الأفلام ، ولا ضيقة إلى درجة كبيرة مثل كلمة الحفارات والتي يمكن أن تصبح عديمة الاستخدام لو استحدثت طريقة أفضل لإشباع الحاجة لعملية الحفر .

٣- كفاءات متميزة - يجب أن تتمتع جميع المنشآت بكفاءات متميزة ، وهذه الكفاءات ليس من الضروري أن تكون فريدة من نوعها ، ولكن يجب أن تكون معنوية ودائمة، ومن أمثلة الكفاءات المتميزة : الخبرات ، التكنولوجيا ، قوة التوزيع ، القدرة على التغطية العالمية و السمعة الحسنة وغير ذلك .

٤- توجيهات للتطوير المستقبلي - هذا الجزء يجب أن يحدد بعض الإرشادات اللازمة للتطوير والنمو المستقبلي ، فمثلا : هل ترغب المنشأة في التوسع عالميا ، أوترغب في توظيف خبرات ومهارات ومصادر جديدة ؟ فالهدف من هذا الجزء هو الإشارة إلى حدود النشاطات المستقبلية للمنشأة .

ملخص السمات الرئيسة فى الخطة :

١- ارسم مصفوفة لمحفظة الأعمال بحيث توضح الموقع الحالي والموقع المقترح لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية . يمكن لهذا الجزء أن يظهر في الخطة فيما بعد .

٢- أضف بعض العبارات التي تلخص النمو في معدل دوران المبيعات والأرباح .. الخ .

٣- ارسم شكلاً بيانيا يوضح الخطة طويلة الأجل على أن يشمل ذلك معدل دوران المبيعات والأرباح .

التاريخ المالى (للسنوات الخمس الماضية) :

هذا يتضمن رسماً بيانياً باستخدام الأعمدة البيانية لإيضاح التاريخ المالي للمنشأة بحيث يشمل ـ على الأقل ـ معدل دوران المبيعات والأرباح للسنوات الخمس الماضية .

التغيرات والأحداث الأساسية خلال الخطة السابقة :

ويصف هذا الجزء باختصار أهم الأحداث والتغيرات التي طرأت على المنشأة خلال تنفيذ الخطة السابقة مثل بيع إحدى وحدات الأعمال الاستراتيجية .

القضايا الأساسية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية :

(أ) خصائص السوق :

ربما يكون من المفيد هنا تقديم جدول يحتوي على وحدات الأعمال الاستراتيجية وخصائص السوق ، مثلا :

خصائص السوق / الوحدة الاستراتيجية	وحدة الأعمال الاستراتيجية (١)	وحدة الأعمال الاستراتيجية (٢)	وحدة الأعمال الاستراتيجية (٣)	وحدة الأعمال الاستراتيجية (٤)
حجم السوق				
نمو السوق				
قوة التنافس في السوق				
الحصة السوقية مقارنة بأكبر منافس				
الخ				

(ب) خصائص المنافسة :

ربما يكون من المفيد هنا عمل قائمة توضح العوامل الضرورية للنجاح لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية ومن ثم تتم مقارنة كل وحدة من هذه الوحدات بمنافسيها . مثلا :

عوامل النجاح / المنافسين	منشأتك	منافس ١	منافس ٢	منافس ٣
العامل ١				
العامل ٢				
العامل ٣				
العامل ٤				
العامل ٥				

(ج) المواضيع الاستراتيجية الأساسية :

يعد هذا الجزء مهمًا للغاية وذلك لأنه يضع قائمة بالمواضيع الاستراتيجية التي تواجهها المنشأة (أو وحداتها الاستراتيجية) فهذا الجزء يوضح إلى حد ما نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار وكيف يمكن بناؤها أو التعامل معها .

المواضيع الاستراتيجية الأساسية : يمكن أن تشمل التكنولوجيا ، القوانين التحركات التنافسية ، التغيرات الأساسية في المنشأة ، وغير ذلك .

(د) الأهداف الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية والإحصاءات الأساسية :

هذا الجزء يعد ملخصًا للأهداف الأساسية لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية ، وبالتالي يجب أن ينصب على ظروف محددة في كل منظمة أو منشأة . وفيما يلي مثال لما يمكن أن يكون مناسبا في هذا الجزء :

الأهداف / وحدات الأعمال الاستراتيجية	الحصة السوقية		الحصة السوقية مقارنة بأكبر المنافسين		النمو الحقيقي		الإحصائيات العامة				
							المبيعات لكل عامل		الربح لكل عامل		أخرى
	الآن	بعد ٥ سنوات	الآن	بعد ٥ سنوات	بعد ٥ سنوات	الماضي	الآن	بعد ٥ سنوات	الآن	بعد خمس سنوات	
الوحدة ١											
الوحدة ٢											
الوحدة ٣											
الوحدة ٤											
الوحدة ٥											

بدلا من ذلك ، أو بالإضافة إلى ذلك ، ضع مصفوفة لمحفظة الأعمال بحيث توضح الموقع الحالي والموقع المقترح لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية .

الأهداف المالية (للسنوات الخمس القادمة) :

في هذا الجزء ، ارسم شكلاً بيانيًا (أعمدة) أو عدداً من الرسوم البيانية بحيث يتم توضيح الأهداف المالية. وبحيث تشمل هذه الرسوم البيانية معدل دوران المبيعات والأرباح لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية للسنوات الخمس القادمة .

ملاحق :

يمكنك إضافة ماتريد من الملاحق التفصيلية المناسبة مع الحرص على عدم إضافة معلومات كثيرة قد تفقد الخطة التركيز المطلوب .

مصطلحات التخطيط التسويقى

الفرضيات Assumptions

الفرضيات الأساسية التي تقوم عليها خطة التسويق .

مزايا (منافع) Benefits

علاقة ثابتة أو مكتسبة بين صفة أو خاصية من خصائص المنتج وبين حاجة المستهلك التي ستقوم هذه الخاصة بتلبيتها .

انظر أيضًا تحت بند مزايا تفاضلية Differential advantages ، وسمات Features .

خطة العمل Business Plan

هى خطة غالبًا ماتتوسط بين الخطة الاستراتيجية للمنشأة وخطة التسويق السنوية ، والغرض الأساس من خطة العمل هذه هو وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة التي تتبعها المنشأة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية خلال فترة لا تتجاوز خمس سنوات ، ومن هذه الزاوية فإن خطة العمل تشبه الخطط الاستراتيجية فيما يتعلق بفترة الخطة الطويلة نسبيًا . وخطط العمل تشبه الخطط الاستراتيجية في جانب آخر وهو أنها عادة تعالج مسائل استراتيجية كتطوير المنتج الجديد ، والدخول في أسواق جديدة من أجل تحقيق أهداف مالية مرغوبة ، وتتطلب خطط العمل معلومات كثيرة عن السوق من أجل صياغتها ومعالجتها وهي في هذا الصدد تشترك مع الخطط التسويقية في بعض صفاتها، إلا أن خطط العمل بصفة عامة تُعرب عن النوايا والتوجهات ولا تتضمن البرامج التنفيذية التي هي من صميم اختصاص الخطط الاستراتيجية ، فمثلاً إذا كان هناك رغبة في اتباع استراتيجية تطوير منتج جديد، فخطة العمل تنص على هذه الرغبة مع ذكر السبب المنطقي الذي يؤيدها ، ولكن النص على الاستراتيجية لا يصاحبه خطة تفصيلية لتطوير هذا المنتج الجديد .

لائحة Charter

تنص على الوظيفة الرئيسة أو المسئولية المناطة بإحدى وحدات المنشأة التنفيذية التي ترتبط بها عدة وحدات تابعة .

الاستراتيجية الأساسية أو الرئيسة Core strategy

هو مصطلح يُستخدم في التسويق للإشارة إلى عناصر المزيج التسويقي المستخدمة والتي يقع اختيار الإدارة عليها لتحقيق أقصى درجة من التناسق بين المزايا التي ينشدها العميل وبين المزايا التي يُقدمهاالمنتج . وعملية الاختيار هذه يشار إليها أحيانًا بـ «جعل المزايا التفاضلية قابلة للتطبيق العملي» .

ميزة تفاضلية Differential advantage

ميزة أو مجموعة من المميزات تُقدَّم لعدد لا بأس به من العملاء الذين يُقدّرون هذه الميزة /أو المميزات (وهم على استعداد أن يدفعوا مقابل الحصول عليها) ولا يستطيعون الحصول عليها في مكان آخر. (انظر أيضًا تحت بند منافع Benefits وسمات Features.)

توزيع Distribution

مصطلح يُستخدم في التسويق للإشارة إلى الوسيلة التي يتم بها توفير منتج أو خدمة معينة للعملاء . والتوزيع يتضمن أنشطة مختلفة كالتخزين والنقل ومتابعة المخزون ومباشرة الطلبات ... الخ ، ولأن التوزيع هو الوسيلة التي تجعل المنتج متاحًا للعملاء فهو أيضًا الأداة التي تستخدمها إدارة التسويق للتنسيق بين المنافع التي ينشدها العميل وتلك التي تُقدمها المنشأة .

أثر الخبرة Experience effect

هناك حقيقة ثابتة وهي أن معظم عناصر تكلفة القيمة المضافة للمنتج تنخفض باستمرار مع الخبرة ويمكن خفضها إلى حد كبير كلما ازداد الإنتاج ، وبالتالي فإن هذه التكلفة (التي هي ميزة في السعر) عامل مهم في زيادة حصة السوقية للمنشأة .

سمة Feature

هى صفة أو خاصية للمنتج أو الخدمة مثل المتانة والسعر والملاءمة والأمان والجودة، وهذه السمات قد تلبي وقد لا تلبي احتياجات العميل . وبقدر ماتلبي السمات احتياجات العميل يمكن القول بأنها منافع . (انظر أيضًا البندين منافع Benefit والميزة التفاضلية Differential Advantage) .

فجوة Gap

بلغة التسويق هى الفرق بين أداء المنتج الحالي (أو المقترح) من جهة وبين المستوى المطلوب من جهة أخرى . وفي إدارة التسويق فإن الفجوات هى تلك التي تتعلق بعائد الاستثمار والسيولة النقدية وعائد المبيعات والحصة السوقية .

تحليل الفجوة Gap analysis

هى إجراءات تحديد الفجوات بين أداء المنتج الحالي (أو المقترح) من جهة وبين مستوى الأداء المنشود. انظر البند السابق (Gap) .

مصفوفة النمو / الحصة السوقية Growth/share Matrix

هذا المصطلح مرادف لمصطلح «محفظة المنتج Product portfolio وهو أصلاً وسيلة توضح بيانيًا مقدار الحصة السوقية التي يُحققها المنتج مقارنة مع معدل نمو القطاع السوقي ذو الصلة بهذا المنتج في السوق . ومن خلال هذه المصفوفة تستطيع إدارة المنشأة أن تُقرّر مثلاً إذا كان ينبغي عليها الاستثمار بزيادة حصة المنشأة في

السوق أو أن تخرج من هذا السوق تماماً وغير ذلك من البدائل الاستراتيجية المتاحة والتي تؤثر على السياسات التسويقية وتحدّد كيفية استخدام رأس مال المنشأة . (انظر أيضاً أثر الخبرة Experience effect) .

المراجعة التسويقية

تحليل وضع المنشأة للتعرف على مقدرتها التسويقية الحالية . (انظر أيضاً تحليل الموقف Situational Analysis) .

المزيج التسويقي Marketing Mix

هى «الأدوات » أو الوسائل المستخدمة لتقليل الفارق بين المنافع التي ينشدها العميل وتلك التي تُقدمها المنشأة لتحقيق مزايا تفاضلية. ومن هذه الأدوات : المنتج والسعر والترويج والتوزيع . انظر أيضاً بند المزايا التفاضلية differential advantages .

أهداف التسويق Marketing objectives

هو بيان ينص على الأهداف أو الأغراض التي تسعى المنشأة لتحقيقها خلال الفترة المحدّدة في الخطة التسويقية ، وسواءُ كانت الخطة قصيرة أو طويلة الأجل فإن الأهداف التي تنص عليها قد تشتمل على مقاييس مهمة تتعلق بأداء العمل مثل الربح أو النمو أو الحصة السوقية وذلك بالاعتماد على مجال الخطة وتوجهها .

و إذا كانت أهداف التسويق تتعلق بالربح والحصة السوقية وحجم المبيعات وتطوير السوق واختراقه وبالمسائل الأخرى العامة فإنه يشار إليها أحياناً على أنها أهداف تسويقية أساسية . وفي الغالب يشار إليها على أنها أهداف استراتيجية أو تجارية حيث أنها تتعلق بالعمل أو التشغيل ، ومن ثم فإن الأهداف المتعلقة بمهام أو أنشطة تسويقية ثانوية يشار إليها على أنها «أهداف برامج» وذلك لتمييزها عن الأهداف الاستراتيجية التي تتم خدمتها بها .

خطة التسويق Marketing plan

تحتوي على بيان بالغرض من المنشأة ، وتحليل SWOT (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار) والأهداف التسويقية واستراتيجيات وبرامج التسويق. لاحظ أن الأهداف والاستراتيجيات والسياسات يتم وضعها لكل مستوى من المستويات الإدارية .

قطاع السوق Market segment

هى مجموعة من العملاء الحالين أو المحتملين المتوقع أن يربط بينهم تشابه ردود الفعل تجاه البرنامج التسويقي .

تقسيم السوق Market segmentation

أحد الأدوات المهمة في التخطيط التسويقي ، ويعني القيام بتجزئة السوق إلى قطاعات يُكوّن كل قطاع منها مجموعة مفردات متجانسة من العملاء يربط بينهم تشابه ردود الفعل تجاه البرنامج التسويقي ، ونستفيد من هذه الخاصية بتحويل التعديلات في المنتج (ليناسب مجموعة معينة من العملاء) إلى تكلفة تفاضلية يمكن الحفاظ عليها أثناء دورة حياة المنتج . (أنظر أيضًا دورة حياة المنتج Product life Cycle) .

الحصة السوقية Market share

هى النسبة المئوية لمبيعات المنشأة من إجمالي المبيعات بالسوق. وبعض النظريات التسويقية تقول بأن هذا المصطلح مُضلّل لأنه يفترض أن أبعاد السوق معروفة وأن حجم السوق يمكن تمثيله بكمية البضاعة المباعة فيه . وأصحاب هذه النظريات على حق في أن المبيعات تدل على حجم البضاعة المباعة بينما قد يكون استيعاب السوق أكبر من ذلك بكثير .

المهمة Mission

هي مهمة محدّدة يُكلّف بها فرد ، أو هى الوظيفة الأساس للمنشأة ، وفي الحقيقة هى تصور للمنشأة أو لما يجب أن تكون عليه المنشأة. ويمكن التعرف على المهمة بإجابة السؤال الآتي : «ماهو عملنا وماذا يجب أن يكون؟» وفي التخطيط للتسويق نجد أن النص على المهمة الأساس هو نقطة البداية في التخطيط لأنها تنص على المؤشرات العامة التي ــ في إطارهاــ تتحدد أهداف التسويق وتوضع الاستراتيجيات وتنفذ البرامج .

بعض المنشآت وخاصة المكونة من وحدات أو أقسام يفرقون بين (المهمة) و (اللائحة) . وفي هذه الحالة يدل مصطلح (المهمة) على الغرض العام من المنشأة كما يتضح من السياسة الكلية للمنشأة أو كما تحدده الإدارة العليا ، أما مصطلح (اللائحة) في هذه الحالة فيدل على الغرض أو السبب في وجود وحدات مستقلة ذات مسئولية أساسية تتعلق بمجال وظيفي محدد أو بتسويق منتج معين .

الهدف Objective

نص أو وصف لنتيجة مستقبلية مرغوبة لا يمكن الجزم بها مقدمًا ، ولكن يعتقد من يحدد هذا الهدف أن بإمكانه تحقيقها من خلال جهوده خلال فترة محدّدة. وهوأيضا هدف نوعي ينتظر تحقيقه في المستقبل من خلال مجهودات العاملين ، ويمكن استخدامه لقياس الأداء. ولكي تكون ذات قيمة ينبغي لهذه الأهداف أن تكون محددة بوقت ومجال معين وأن يمكن تحقيقها ، وطبقًا لهذا التعريف فالبيانات العامة المتعلقة بالآمال والرغبات ليست أهدافًا حقيقية . انظر أيضًا بند أهداف التسويق Marketing objectives .

التخطيط Planning

هو عملية التخطيط المسبق لمجريات العمل والتي تكون مبنية على افتراضات عن اتجاهات أو ظروف مستقبلية يمكن تخيلها ولكن لا يمكن التنبؤ بها بثقة .

السياسات Policies

قواعد إرشادية تتخذ لتنفيذ الاستراتيجيات التي وقع عليها الاختيار . والسياسة أصلاً هي بيان موجز بالأهداف والاستراتيجيات .

المواءمة Positioning

هي عملية الاختيار أو التصور أو التوفيق بين قطاع معين من السوق وبين المنتج الذي يتوافق معه .

المنتج Product

مصطلح يستخدم في التسويق ليدل ليس فقط على المنتج نفسه - بخصائصه وصفاته - ولكن يدل أيضًا على سعره وتوافره وعوامل أخرى قد لا تقل أهمية في التفريق بينه وبين منتجات المنافسين عن خصائص المنتج نفسه. انظر أيضًا المزيج التسويقي Marketing mix .

دورة حياة المنتج Product life cycle

مصطلح يستخدم في التسويق للإشارة لنمط النمو والتدهور في عائد مبيعات المنتج مع مرور الوقت. وتبعًا لهذا النمط يمكن تعريف المراحل التالية في دورة حياة المنتج: التقديم ، النمو ، النضج ، التشبع ، التدهور والانخفاض . ومع مرور الوقت يتسبب التنافس بين المنشآت في تدهور السلع في السوق من منتجات متميزة Prod-uct إلى بضائع Commodities (أي منتجات تكون الفروق بينها هامشية) وتكون النتيجة أن المنشآت الرائدة - أول من دخل السوق - تواجه أحد خيارين : أن تصبح متخصصة في إنتاج منتجات بكميات محدودة وتكلفة عالية وسعر مرتفع ، أو أن تنتج منتجات عادية منخفضة التكلفة وبسعر منخفض .

محفظة المنتج Product portfolio

المصطلح يشير إلى نظرية عن الخيارات المتاحة لاستخدام رأس المال بواسطة المنشآت وصاحب هذه النظرية هو بروس هندرسون Bruce Henderson الذي ينتمي

إلى مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group وهي شركة رائدة في الاستشارات المتعلقة باستراتيجيات المنشآت . وهذه النظرية الخاصة بصياغة استراتيجيات المنشآت لقيت قبولاً واسعًا لدى مديري المنشآت المتنوعة الأعمال ، حيث جذبتهم الفكرة البديهية القائلة بأن أداء المنشأة على المدى الطويل هو عبارة عن مجموعة محصلة الاستراتيجيات أو مراكز الأرباح للوحدات التابعة للمنشأة. ومن مزايا هذه النظرية أيضًا :

١ - فائدتها في تطوير استراتيجيات تسويقية للحصول على مزيج متجانس من المنتجات لتحقيق أعلى الأرباح في ظل ندرة الموارد .

٢ - استخدامها مصفوفة بسيطة لتصوير موقف ووضع المنتج في السوق. انظر أيضًا مصفوفة النمو/ الحصة السوقية Growth/share matrix .

برنامج Programme

مصطلح يستخدم في التخطيط التسويقي ليعبر عن الخطوات أو المهام الموكلة إلى أقسام التسويق والمبيعات والأقسام الأخرى داخل المنشأة لتنفيذ الاستراتيجيات التي وقع عليها الاختيار لتحقيق الأهداف المحدّدة في خطة التسويق. ويتضمن وصف البرنامج عادة بيانًا بالأهداف وكذلك تعريفًا بالأشخاص أو الوحدات المسئولة وجدولاً بالخطوات والمهام لكل شخص مسؤول أو وحدة مسئولة .

حصة السوق النسبية Relative market share

نصيب المنشأة في السوق بالنسبة لأكبر منافس

(انظر الحصة السوقية Market share) .

الموارد Resources

الموارد بصفة عامة تشير إلى أي شخص أو شيء يتم من خلاله إنتاج أو إنجاز شيء ما . وفي مجال التخطيط التسويقي فإن هذا المصطلح يشير إلى القدرات الفريدة أو المهارات التي تستخدمها المنشأة لحل مشكلة أو استغلال فرصة في السوق .

تحليل الموقف Situational analysis

هى الخطوة الثانية في عملية التخطيط التسويقي (الأولى هى تعريف رسالة المنشأة أو الغرض منها) وتركز على تحليل بيئة العمل بوجه عام (ويولي السوق والنواحي الاقتصادية والتنافسية اهتمامًا خاصًا) كما يراجع البيئة الداخلية للمنشأة. والغرض من هذا التحليل هو تحديد الفرص والمشكلات بالسوق سواءً النابعة من داخل المنشأة نفسها أو الآتية من خارجها والناجمة عن التغييرات في الاتجاهات والظروف الاقتصادية أو الناتجة عن المنافسة أو توقعات العملاء أو العلاقات الصناعية أو القوانين الحكومية أو الاتجاهات الاجتماعية. والناتج الكامل للتحليل يتلخص على شكل نقاط رئيسة تحت العنوان SWOT (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والأخطار) . وهذا التحليل يصبح جزءًا من خطة التسويق . ونتيجة التحليل الموقفي تتضمن مجموعة من الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية بالإضافة إلى تقديرات أو تنبؤ عن اتجاه (الطلب) في السوق أثناء الفترة التي تغطيها خطة التسويق. وتوضع أهداف التسويق كما تُصاغ البرامج والاستراتيجيات بناءً على هذه التنبؤات والافتراضات .

بيان بالاستراتيجية Strategy statement

هو وصف عام لمجرى العمل الذي يجب أن يتم لتحقيق أهداف تسويقية محدَّدة مثل زيادة حجم المبيعات أو تخفيض تكلفة الوحدات. وكثيرًا ما يُشار إلى بيان الاستراتيجية على أنه همزة الوصل بين أهداف التسويق والبرامج – أي الخطوات الفعلية الملموسة التي تُتخذ لتحقيق هذه الأهداف .

الغاية Target

شيء منشود كأن يكون شخص أو مجموعة أشخاص مستهدفين لإحداث تغيير فيهم ، فمثلاً نقول غايتنا هي قطاع الأغذية المعلبة في السوق .

يعد التخطيط التسويقي بمثابة القلب النابض للمنشأة الناجحة ، وهذا الكتاب يتناول التخطيط التسويقي بطريقة شاملة بدءاً من الدراسة المبدئية لوضع المنشأة الحالي وحتى الانتهاء من وضع الخطة ، مستنداً في ذلك على دراسات من الواقع ويشرح هذا الكتاب :

* ماهية التسويق .
* إجراءات عملية التخطيط التسويقي .
* كيفية تطبيق المراجعة التسويقية .
* كيفية تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات التسويقية .
* كيفية جدولة وتقدير التكاليف اللازمة لإنجاز الأهداف .
* كيفية تصميم وتنفيذ نظام للتخطيط التسويقي ، مع توضيح متى يجب تنفيذ النظام ، ومن الذي يجب أن يتولى عملية التنفيذ .

ويزيل الكتاب الكثير من الغموض الذي يغلف هذا الموضوع المعقد ، فهو لا يشرح فقط ماذا ينبغي أن يحدث ، بل يشرح أيضاً الصعوبات التي يمكن أن تستجد والخطوات التي يجب اتباعها للتعامل مع هذه الصعوبات . كما يحوي الكتاب الكثير من القوائم التي يمكن للمديرين استخدامها في منشآتهم ، مع الكثير من الأمثلة . وفوق كل ذلك ، فهو يقدم دليلاً إرشادياً بالخطوات والإجراءات الضرورية حتى تحقق المنشأة أهدافها . وكثير من المديرين يستخدمون هذا الكتاب كأساس لأنظمة التخطيط التسويقي لديهم ، لما يحويه من نظام متكامل وواقعي .

في الطبعة الثانية من هذا الكتاب ، أضاف مالكولم مكدونالد آخر ما توصل إليه الفكر التسويقي من مفاهيم . كما يوجد فصل جديد يعتمد على طريقة (الخطوة خطوة في إعداد الخطط التسويقية) يقدم للمديرين دليلاً إرشادياً عن كيفية تصميم وتنفيذ الخطط التسويقية بما يحقق أهداف المنشأة .

إن هذا الكتاب يعرض المعلومات النظرية الأساسية مع توضيح ما يحدث في الواقع العملي ، وسوف يجد دارسو التسويق ، وإدارة الأعمال ، وخصوصاً هؤلاء الذين يريدون الحصول على دبلوم معهد شارتر للتسويق فائدة عظيمة لهذا الكتاب الذي يعرض أساسيات التسويق مع شرحها بالتطبيقات العملية .

الدكـتـور/ مـالكولم اتش بي مكدونالد Malcom H. B. McDonald أسـتـاذ التسويق في كلية كرانفيلد للإدارة ، إحدى كليات الدراسات العليا الرائدة في المملكة المتحدة ، ورئيس العديد من الشركات . وهو خريج جامعة أكسفورد في اللغة الانجليزية وآدابها ، وخريج جامعة برادفورد في إدارة الأعمال ، ويحمل شهادة الدكتوراه من معهد برادفورد التكنولوجي . كما أن لديه خبرات عملية كبيرة في المجال الصناعي بما في ذلك شغله لمنصب مدير التسويق في شركة كندا دراي لعدة سنوات ، ويعقد سلسلة من الندوات وورش العمل عن التخطيط التسويقي في المملكة المتحدة ، وأوربا ، والشرق الأقصى ، واستراليا ، الولايات المتحدة الأمريكية . وقد قام بكتابة عشرة كتب في مجال التسويق يتوفر العديد منها بلغات مختلفة .

١ - صالح محمد راشد الدويش .

- من مواليد (الزلفى) بالمملكة العربية السعودية ، عام ١٣٨١هـ (١٩٦١م) .

* خبرته العلمية :

- حاصل على درجة الماجستير فى (إدارة الأعمال - تسويق) ، من جامعة ألينوى بالولايات المتحدة الأمريكية ، عام ١٩٩٠م .

* خبرته العملية :

- يعمل مدير إدارة التسويق والمبيعات بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية .
- عمل منسقًا لبرامج القطاع الأهلى بفرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الغربية .

* أعماله العلمية :

- استشارات ودراسات تسويقية لعدد من شركات القطاع الأهلى .
- إعداد عدد من الحقائب التدريبية فى برامج التسويق والمبيعات بمعهد الإدارة العامة .

٢ – د. محمد عبدالله محمد العوض .

– من مواليد (رياض الخبراء) بالقصيم ، بالمملكة العربية السعودية ، عام ١٣٨٢هـ .

* خبرته العلمية :

– حاصل على البكالوريوس في (إدارة الأعمال) من جامعة الملك سعود – الرياض ، عام ١٤٠٥هـ .
– حاصل على درجة الماجستير فى (إدارة الأعمال) ، من جامعة غرب ألينوى فى الولايات المتحدة الأمريكية ، عام ١٤١٠هـ .
– حاصل على درجة الدكتوراه فى (إدارة الأعمال – إدارة استراتيجية وتسويق) من جامعة شفيلد البريطانية ، عام ١٤١٦هـ .

* خبرته العملية :

– عمل معيداً بقسم الإدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية – جامعة الملك سعود فى الفترة من ١٤٠٥ – ١٤٠٦هـ .
– عمل محاضراً بجامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية – قسم (إدارة الأعمال) فى الفترة من ١٤١٠ – ١٤١٣هـ .
– يعمل حاليًا أستاذاً مساعداً لإدارة الأعمال بجامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، الرياض .

* أعماله العلمية :

- "Competitve Strategies and Barriers to Achieving Competitive Advantage : a Case of Two Saudi Arabian Industries", **Ph. D. thesis,** University of Sheffield , Management School, 1996.
- "Barriers to Achieving Competitive Advantage", **British Academy of Management Conference,** Sheffield University, 11-13 September, 1995.
- "Generic Strategies and Competitive Advantage : A New Approach on an Old Theme" , **Discussion Paper** No. 93.36, Management School, Sheffield University UK, (1993), with M. Dietrich.
- "Strategic Coherence and Competitive Advantage", **Discussion Paper** No. 95.15, Management School, Sheffield University UK, (1995), with M. Dietrich.
- "Competitive Advantage and Generic Strategies" , British Adcademy of Management Conference, Sheffield University, 11-13 September, 1995, with M. Dietrich.

تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤١٧هـ

٣٣ ريالاً

تمت الطباعة بمطابع معهد الإدارة العامة - ١٤١٧هـ

ردمك : ١ - ٠٢٦ - ٧٢٩ - ٩٩٦٠